



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V PRAXI

THE USE OF METHODS OF THE PROJECT MANAGEMENT IN COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Dieu Linh Hoang

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Dieu Linh Hoang
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Využití nástrojů projektového managementu v praxi

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Návrh řešení a přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je využití teoretických poznatků, metod a nástrojů projektového managementu v praxi.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, Jan a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

SKALICKÝ, Jiří a Zdeněk VOSTRACKÝ. Projektový management. Třetí vydání. Plzeň: Tiskové středisko ZČU, 2003. ISBN 80-7043-237-3.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o problematice projektového managementu při tvorbě nové služby pro vybranou společnost. Služba bude sloužit zákazníkům a usnadňovat práci zaměstnancům s využitím teoretických poznatků, metod a nástrojů projektového managementu, které jsou uvedené v teoretické části. Analytická část obsahuje základní informace o společnosti a analýzu současné situace. Ve čtvrté části je představen návrh pro realizaci a přínosy návrhů řešení.

Abstract

The bachelor thesis deals with the project management itself concerning the area of producing a brand new service for a selected company. The service will be useful for customers and make the employees` work easier with the use of theoretical knowledges, methods and tools of project management mentioned in the theoretical part. Analytical part contains information about the company and analysis of current situation. In the fourth part is introduced proposal for realization and the benefits of suggested solution.

Klíčová slova

projektový management, projekt, projektový manažer, zákaznický portál, logický rámec, plán projektu, analýza rizik

Key words

project management, project, project manager, customer portal, logical framework, project plan, risk analysis

Biografická citace

HOANG, Dieu Linh. *Využití nástrojů projektového managementu v praxi* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127452>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Lenka Smolíková.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2020

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. Lence Smolíkové, Ph.D. za odborné vedení, čas, cenné rady a připomínky. V neposlední řadě také děkuji společnosti Provident Financial s.r.o., konkrétně panu Václavu Tyburcovi za ochotu a pomoc při získání potřebných informací.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 Definice projektového managementu	15
2.2 Definice projektu	16
2.3 Organizační struktura projektu	18
2.4 Životní cyklus projektu a jeho fáze.....	20
2.4.1 Předprojektová fáze	20
2.4.2 Projektová fáze.....	22
2.4.3 Poprojektová fáze.....	23
2.5 Stanovení cíle.....	23
2.5.1 Logický rámec	24
2.6 WBS analýza.....	25
2.6.1 Postup pro sestavení WBS.....	26
2.7 Časový plán projektu	27
2.7.1 Síťový graf.....	27
2.8 Matice odpovědnosti.....	29
2.9 Řízení rizik.....	30
2.9.1 Analýza rizik.....	31
2.9.2 Metoda RIPRAN.....	31
2.10 Analýza zdrojů.....	33
2.10.1 Rozpočet	34
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	36
3.1 Charakteristika společnosti	36
3.2 Historie společnosti.....	37
3.3 Organizační struktura společnosti Provident Financial s.r.o.	38
3.4 Star Club	40
3.5 Konkurence	40
3.5.1 Bankovní sektor	40
3.5.2 Nebankovní sektor	41

3.6	SWOT analýza	42
3.7	Stanovení projektu	44
4	NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	45
4.1	Identifikační (zakládací) listina.....	45
4.2	Logický rámec	47
4.3	Projektový manažer a jeho tým.....	49
4.4	WBS analýza.....	49
4.5	Matice odpovědnosti.....	50
4.6	Kritéria úspěšnosti	52
4.7	Plán projektu	52
4.8	Milníky.....	56
4.9	Analýza rizik.....	56
4.10	Analýza zdrojů.....	60
4.11	Rozpočet projektu	61
4.12	Realizace zákaznického portálu.....	62
4.13	Sledování průběhu aktivit projektu.....	64
4.14	Ukončovací listina	65
4.15	Přínosy návrhů	66
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72

ÚVOD

Pojem projektový management se začal formovat poměrně nedávno. První zmínky se datují k polovině 20. století, do období po 2. světové válce, a to zejména v souvislosti s průmyslovými projekty. Každopádně, všichni lidé se každodenně pohybují v prostoru managementu, aniž by si to sami uvědomovali. Řada z nich je ve svém zaměstnání součástí managementu, ať už ve smyslu organizační struktury, anebo ve smyslu podílení se na projektovém managementu v rámci tvorby projektu. Prvky projektového managementu se projevují také kupříkladu v domácích činnostech, které každý člověk vnímá jako běžné a nijak výjimečné situace. Tyto prvky lze demonstrovat na příkladu pečení dortu k narozeninám. Při pečení člověk postupuje podle receptu z kuchařky, ve které jsou vypsány konkrétní ingredience a poměry. Je zde také popsána časová náročnost a konkrétní postup, kterým se člověk řídí. Avšak i při samotném procesu pečení hrozí riziko, že bude výsledný dort nedopečený, spálený či nebude chutnat konzumentům a taková rizika hrozí i při realizaci projektu jako takového.

Důvodem zvolení si tématu využití projektového managementu v praxi pro sepsání mé bakalářské práce je, že mě problematika realizace projektu velice zajímá. V druhém ročníku bakalářského studia jsem absolvovala předmět projektové řízení, které mě osobně velice bavilo a celý ten proces od myšlenky projektu, přes samotnou realizaci až po ukončení projektu mi přišlo smysluplné. Z toho důvodu jsem si to chtěla vyzkoušet i v praxi a tyto nástroje projektového managementu aplikovat i na konkrétní společnost s konkrétním projektem.

Tato bakalářská práce se bude zabývat aplikací projektového managementu v praxi. Práce bude rozdělena do čtyř hlavních částí. První část bude zaměřena na vymezení problému, určení cíle práce a metody zpracování. Následná část bude popisovat, co je projektový management, jeho metody a způsoby realizace. Třetí část se bude zaměřovat na analýzu současného stavu ve společnosti, ve které se bude daný projekt realizovat, tzn. analýza toho, v čem společnost vyniká, a naopak zamyšlení se nad tím, co by mohla do budoucna změnit a zlepšit pro to, aby poskytovala kvalitnější služby zákazníkům. V neposlední řadě bude představen návrh řešení a přínosy návrhů pro danou společnost.

Nástroje projektového managementu se budou konkrétně aplikovat ve společnosti Provident Financial s.r.o., kde jsem zaměstnána na oddělení CSC (Sales, Service,

Digital), konkrétně administrativa. Ráda bych předložila návrh na vytvoření služby, která bude sloužit ke zrychlení komunikace mezi zaměstnanci a zákazníky a zároveň zjednoduší práci zaměstnancům. Informace budu čerpat z firemního portálu HR portál (Intranet) a taktéž budu vycházet z informací poskytnutých přímo od zaměstnanců společnosti. Také je potřeba zmínit, že veškeré částky a objemy nákladů jsou vzhledem k citlivosti těchto údajů smyšlené pro účely aplikace návrhu na reálné prostředí.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Vymezení problému

Společnost Provident Financial s.r.o. působí na českém trhu již 23 let se snahou inovovat a vytvářet nové produkty a služby, které by mohly zákazníci plně využít pro svou potřebu. Veškerá komunikace probíhala buď telefonicky přes zákaznický servis, samozřejmě skrz obchodní zástupce nebo na samotné pobočce této společnosti. Avšak stále zde chybí určitá forma buď portálu nebo webových stránek, kde by se zákazníci mohli sami přihlásit a zkontrolovat si stav svých spotřebitelských úvěrů a případně si prohlédnout další možnosti produktů a služeb, které mají k dispozici.

Cíl práce

Cílem práce je využití teoretických poznatků, metod a nástrojů projektového managementu v praxi vytvořením nové služby, která bude zejména sloužit zákazníkům a usnadňovat práci zaměstnancům prostřednictvím zákaznického portálu. Ve společnosti již existuje portál (zvaný HR portál), který je určený pro zaměstnance, kde jsou uvedené informace o společnosti, organizační struktura a mnoho dalších. Také je zde možnost komunikace zaměstnanců navzájem formou firemního Skypu.

Na základě toho se tato bakalářská práce zaměří na vytvoření projektu – zákaznický portál bude fungovat na podobném principu jako HR portál sloužící výhradně pro zákazníky společnosti Provident Financial s.r.o. za využití teoretických poznatků a praktických průzkumů, které se nachází v dalších částech této bakalářské práce.

Metody zpracování

Daný stanovený cíl bude prováděn pomocí nástrojů projektového managementu, např. logického rámce, identifikační listiny, analýzy rizik a tyto nástroje budou vysvětleny v dalších částech bakalářské práce. Údaje o interních systémech a další podklady budou získány prostřednictvím konzultace se zaměstnanci společnosti Provident Financial s.r.o. i z veřejně dostupných informací.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska bakalářské práce se zabývá všeobecným definováním toho, co všechno zahrnuje a co všechno je potřeba pro úspěšné řízení projektu. V teoretické části bude představena problematika projektového managementu nebo samotný projekt a mnoho dalších.

Pro každý projekt, který je v životě realizován je potřeba si stanovit nějaký cíl a průběh, který se staví na základě faktů a zjištěných informací.

2.1 Definice projektového managementu

Projektový management jako takový se objevil na počátku 60. let, kdy společnost začala shledávat přínosy v organizaci práce pomocí projektů a snažily se porozumět potřebám komunikace a integrace práce mezi útvary a různými profesemi.

Na počátku doby, kdy se projektový management začal výrazně objevovat, a to tedy v 60. letech, to byla záležitost pouze sofistikovaných a velmi nákladných projektů. Postupem času projektový management směřoval i k jednodušším podnikatelským projektům, ale stále převažovaly ty komplikovanější projekty. Od 80. let se projektový management objevuje ve všech podnikatelských aktivitách [1].

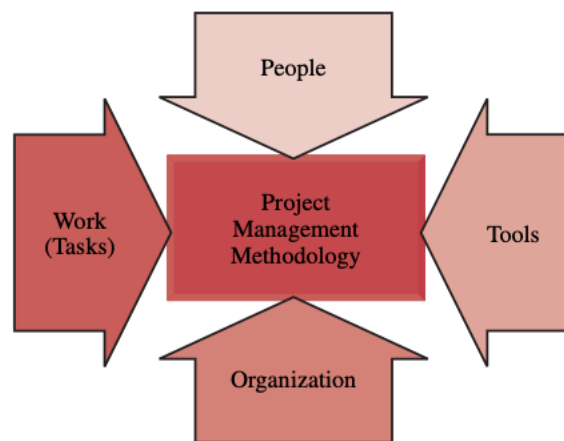
Podoba postupů a metod projektového managementu je velmi komplexní, jelikož na jejich strukturu mají vliv zejména tyto skutečnosti:

- nadnárodní společnosti a měnící se požadavky řízení,
- projekty se staly jedním z nejpoužívanějších prostředků řízení, což způsobilo zjednodušení systémů, avšak to přineslo spoustu nových vztahů, vlivů a potřeb integrace,
- neustále rostoucí nároky na realizaci projektů,
- inovace v technologii, zavedení nových komunikačních prostředků,
- přírůstek konkurence a vývoj výkonných programů [1].

Projektový management definuje přední světový teoretik profesor Harold Kerzner následovně: „Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“ [1, str. 19]

Další definice vychází z teorií největšího a nejuznávanějšího světového profesionálního sdružení PMI[®]: „Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby splnily požadavky projektu.“ [1, str. 19]

Metodologii a myšlenku projektového managementu lze znázornit následujícím obrázkem.



Obrázek č. 1: Metodologie projektového managementu
(Zdroj: [9])

2.2 Definice projektu

Co je potřeba si definovat pro projektový management je pojem projekt. Existuje spousta definic, které problematiku projektu vysvětlují, ale obecná charakteristika projektu je zabývání se unikátním produktem (např. rodinný dům) a stanovení jasného cíle (stavba rodinného domu v rámci dvou let, ve kterém chce určitá rodina bydlet). Konkrétní projekt je realizován za určitým přínosem, tedy důvod, proč je daný projekt vykonáván. Další znaky, které jsou typické pro projekt je dočasnost. Je potřeba si stanovit logický rámec, u kterého je určen začátek a konec, postupné rozpracování na dílčí úkoly, které ukazují na hlavní cíl, poté komplexita, což je chápána jako složitost projektu, tj. něco nového a nevyzpytatelného, co může projekt přinést [1].

Profesor Kerzner definuje pojem projekt následujícím způsobem: „*Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn, má být definováno datum začátku a konec uskutečnění a má být stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.*“ [1, str. 22]

Tato definice se v porovnání s názorem sdružení PMI® zásadně neliší, jelikož tvrdí: „*Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.*“ [1, str. 22]

Pro grafické zobrazení projektu slouží tzv. **projektový trojimperativ**.



Obrázek č. 2: Projektový trojimperativ

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [1])

V ideálním světě by se měly projekty s důkladně sestaveným plánem bez problémů zrealizovat, avšak v reálném světě tomu tak není, jelikož různé změny a rizikové situace jsou příčinou odlišností a výkyvů skutečného stavu od stanoveného plánu [1].

Existují některé aspekty, které podporují rozhodnutí, zda přistoupit k úkolu jako k projektu a těmi jsou:

- **rozsáhlost** – úkol je charakteristicky rozsáhlým, unikátním a jedinečným souborem mnoha činností a prvků,
- **různorodost** – úkol vyžaduje sjednocení úsilí a dovedností mnoha subjektů z různých profesních oblastí lidského konání,
- **hodně vazeb** – úkol se vyznačuje množstvím vzájemných vazeb dílčích činností a prvků,
- **omezené zdroje** – úkol má omezené zdroje (čas, materiální, lidské a finanční zdroje) [7].

2.3 Organizační struktura projektu

Jako každý systém, který má fungovat musí být správně zvolena organizační struktura, a není tomu jinak ani u projektu. Za každým projektem musí stát efektivní proces, je potřeba popsat role, vztahy mezi jednotlivými rolemi, stanovit rozhodovací bod tak, aby jednotlivé úkoly měly své opěrné body. Taktéž je potřeba si rozdělit dílčí odpovědnost a případné sankce za nesplnění daných úkolů. A právě proto lze organizační strukturu chápat, jako síť předem stanovených vztahů, po níž probíhá určitá komunikace mezi jednotlivými body [1].

Podle slavného profesora Kerznera, který byl již zmiňován, rozděluje principy řídicích vlivů na 3 části:

- **autorita** – moc jednotlivce vydávat rozkazy a úkoly svým podřízeným s tím, že budou tyto dané úkoly prováděné s respektem,
- **zodpovědnost** – spočívá v povinnosti jednotlivce (spíše morálního rázu) vykonávat činnosti, které mu byly přiděleny,
- **odpovědnost** – situace, kdy jednotlivce co nejefektivněji plní své přiřazené úkoly s dostatečnou autoritou i schopnosti zodpovědnosti [1].

Profesor Kerzner znázorňuje tyto části jako následující rovnici:

$$\text{Odpovědnost} = \text{Autorita} + \text{Zodpovědnost}$$

Každá organizační jednotka nebo seskupení potřebuje svou organizační strukturu, ve které fungují vztahy nadřízenosti, podřízenosti a taktéž jsou v něm stanovená určitá pravidla. Proto existují základní subjekty projektového managementu a těmi jsou: manažer projektu, asistent manažera projektu (záleží na rozsahu projektu), projektová kancelář (je-li potřeba) a nakonec projektový tým, který tvoří velmi důležitou část celého projektu [1].

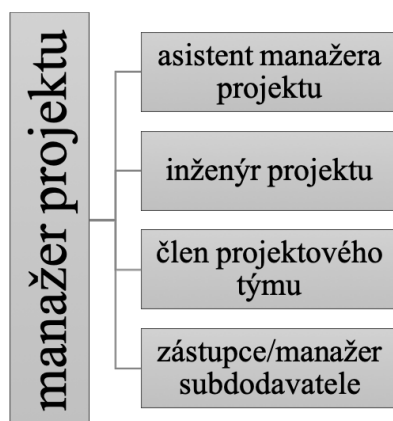
Projektový manažer

Projektový manažer je osoba, která má přímý vliv na veškeré projektové dění a činnosti projektu. Rozděluje úkoly a dané osoby zodpovědné za vykonání, poté má za úkol finalizaci a předání výstupů provedeného projektu svému zákazníkovi a následně uzavřít

projekt. Podrobnější souhrn toho, jaké činnosti konkrétně manažer provádí je řízení zdrojů projektu (zejména čas, sestavení pracovní síly, analýza finančních a hmotných prostředků). Poté musí být splňována funkce plánování a kontroly postupů. To zahrnuje, zda je efektivně využíváno veškerých dostupných zařízení, jestli je prováděna koordinace a integrace jednotlivých složek projektu a v neposlední řadě, zda je určen správný projektový manažer, který by měl umět předcházet nežádoucím konfliktům. Jako třetí odpovědnost, kterou má projektový manažer je řízení ostatních subjektů a procesů, např. produkt (služba), který má být výsledkem projektu [1].

Projektový tým

Pojem projektový tým je chápán, jako soustava osob, která je pověřená k realizaci určité práce, kde je přesně definované zadání, výsledek, čas a určený předpoklad pracnosti [1].



Obrázek č. 3: Obecná organizační struktura projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování dne [1])

Na obrázku je vyjádřený jeden ze způsobů, jak může obecná organizační struktura vypadat. Na hlavní pozici je manažer projektu, který koordinuje ostatní členy jako je asistent manažera, inženýra a další členy projektového týmu [1].

Zainterесované strany

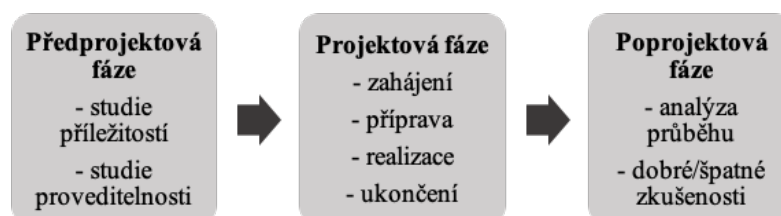
Zainterесované strany jsou osoby nebo organizace, které jsou nějakým způsobem aktivně zapojeny do projektu. Tyto zainterесované strany můžou ovlivnit průběh celého projektu či dokonce jeho výsledek. Na základě toho, lze zainterесované strany chápat, jako účastníky, kteří jsou pro daný projekt důležití [2].

Tyto zainteresované strany lze rozdělit na:

- zadavatel (vlastník) projektu – projekt realizuje,
- zákazník (uživatel) projektu – reprezentuje zájem osob, které budou následně pracovat s výstupy nebo výsledky projektu,
- sponzor projektu – tato osoba disponuje s určitou autoritou, která ji umožňuje rozhodovat o důležitých bodech projektu,
- realizátor (dodavatel) projektu – reprezentuje zájmy zhotovitelů, tj. členové projektového týmu,
- investor projektu – hájí zájem vlastníka finančních nebo jiných zdrojů,
- dotčené strany – snaží se obhajovat názory těch, kteří nepatří do žádné z předešlých uvedených kategorií [2].

2.4 Životní cyklus projektu a jeho fáze

Každý projekt je nějakým způsobem časově, zdrojově a rozsahem prací omezen (viz. trojimperativ). Také má svůj jednotný životní cyklus, ve kterém v každé části mají být vyhotoveny dané úkoly, aby byl cíl splněn. Obecně se životní cyklus projektu skládá ze 3 fází, a to je část předprojektová, projektová a poprojektová fáze.



Obrázek č. 4: Fáze projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [2])

2.4.1 Předprojektová fáze

Je první fází projektu, kterým musí každý projekt začít, jelikož během téhle fáze dochází k formování a vyhodnocování námětů na projekt. V předprojektové fázi je uvedena hlavní myšlenka a nápad, co se vlastně očekává, že bude výsledkem daného projektu. Před

zahájením plnění individuálních úkolů je potřeba si zanalyzovat, jestli je daný cíl smysluplný a reálný a jestli jej lze rozpracovávat a plánovat dál. Na základě toho je v téhle fázi prováděna studie příležitostí a studie proveditelnosti, která slouží k určení požadovaného cíle [2].

Studie příležitostí – tato studie je chápána jako způsob určení, zda je vhodná doba na to, aby se projekt realizoval a jestli se projekt hodí do situace dané společnosti, ve které má být aplikován. V této studii by měly být obsaženy prvky analýzy podnětů (např. podněty trhu, podněty od zákazníků), sociálně-ekonomické aspekty a politicko-legislativní záležitosti ve formě SLEPTE analýzy. Nesmí chybět ani SWOT analýza, která představuje analýzu silných/slabých stránek společnosti, analýzu příležitostí (z hlediska finanční situace firmy), analýza hrozeb a nutných reakcí na ně (seznam hrozeb, na které je potřeba si dávat pozor). Dále by zde měla proběhnout analýza problémů, které je příležitost řešit, základní koncepce a obsah záměru, odhad nadějnosti záměru, základní předpoklady (výchozí předpoklady), upozornění na významná rizika a v neposlední řadě závěrečná doporučení a závěr [2].



Obrázek č. 5: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [2])

Studie proveditelnosti – navazuje na předešlou studii příležitostí. Úkolem této studie je formulovat nejlepší a nejvhodnější cestu k realizaci projektu, upřesnit podrobnosti a podmínky realizace. Důležité je stanovení potřebných odhadů, nákladů, zdrojů a předběžného časového plánu s danými milníky a omezeními. Pro stručné shrnutí, výstupem předprojektové fáze je teda určité rozhodnutí, které informuje, zda je daný projekt realizovatelný či nikoli [2].

2.4.2 Projektová fáze

Projektová fáze je rozdělena na určité pod fáze a těmi jsou zahájení, plánování, realizace a ukončení. Každá z těchto pod fází je určitým způsobem specifická a pro daný projekt důležitá. V této fázi se vyskytuje i pojem inkubační doba, což znamená, že je mezi fází předprojektovou a projektovou určitá časová prodleva. Ve většině případů to tak nebývá a tyto dvě fáze na sebe navazují [2].

Zahájení projektu (start-up) – na základě předešlých událostí a studií je potřeba si ověřit a případně upřesnit cíl projektu. Je nutné si určit požadované výstupy, základní personální obsazení a jejich kompetence a mnoho dalších. Usnadnit práci s určením těchto prvků slouží dokument tzv. identifikační (zakládací) listina projektu, která se následně stává projektovým dokumentem definujícím základní technickoorganizační parametry projektu.

Příprava projektu (plánování) – v této fázi je již definován projektový tým, který má určený konkrétní zadání. Poté, co je projektový tým obeznámen se svým zadáním je potřeba si určit rozsah projektu (např. formou WBS analýzy) a vytvořit plán řízení. Následně si identifikovat určité činnosti, které jsou potřeba při realizaci a sestavit si harmonogram projektu, který je také jinak nazýván jako baseline (tj. platný, aktuální směrný plán, doplněný o případné aktualizace a změny).

Realizace projektu – při zahájení této pod fáze realizace je vhodné vytvořit tzv. kick-off meeting, kde se setkávají důležité zainteresované strany. Během této schůzky je zrekapitulován plán, harmonogram projektu, dochází zde k seznámení zástupců zainteresovaných stran a hlavním bodem je, oznámení, že fyzická realizace začíná. Je potřeba projekt sledovat a porovnávat jeho průběh s daným plánem. V případě, že se reálná situace hodně odchýlí od stanoveného plánu, je potřeba provádět korekční opatření, přeplánovat a případně vytvořit nový, upravený základní plán projektu.

Ukončení projektu (close-out) – během této fáze dochází k fyzickému předání výstupů, podpisu akceptačních protokolů, různých fakturací apod. Projektový tým zpracovává závěrečnou zprávu, ve které informuje o zkušenostech z realizace projektu a případná

doporučení směřujících k dalším projektům. Následně je daný projekt vyhodnocen projektovým týmem a poté je možné projekt uzavřít. Ve většině případech má projekt jako výstupní cíl nějaký produkt nebo službu [2].

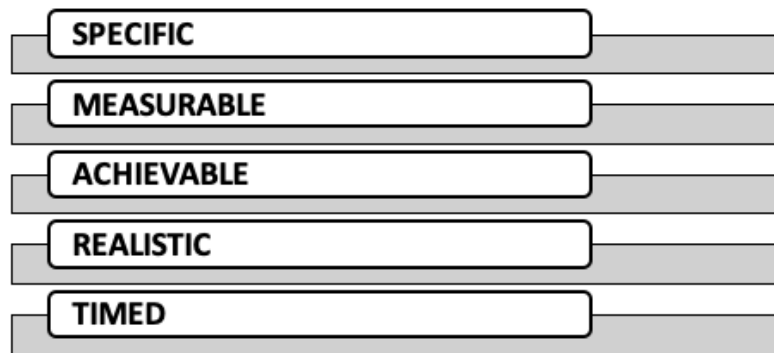
2.4.3 Poprojektová fáze

V poprojektové fázi je potřeba analyzovat celý průběh projektu a stanovit si dobré i špatné zkušenosti, které během projektu nastaly. V téhle fázi je vyhodnocována např. jakost subdodavatelů (výsledkem může být přerušeni následné spolupráce). Takový způsob vyhodnocení obvykle provádí jiná skupina lidí než ta, která daný projekt zpracovávala. Vytvořené produkty nebo služby daného projektu se nachází ve své provozní fázi, což znamená, že k nim stále existují určité závazky (např. záruky, udržitelnost výrobků), na což je důležité myslet na začátku životního cyklu projektu [2].

2.5 Stanovení cíle

Hlavním záchytným bodem každého projektu by měl být cíl. Cíl pomáhá stanovit a sdělit, co se vlastně od daného projektu očekává. Čím je cíl méně specifický a nejasný, tím je pro projektový tým obecně obtížnější daný cíl realizovat. Na základě toho jsou stanovené určité prvky, které by měl cíl splňovat a těmi jsou:

- ✓ **S** – specifický, konkrétní (SPECIFIC) - určení CO nebo ČEHO má být projektem dosaženo,
- ✓ **M** – měřitelný (MEASURABLE) - slouží k určení dosažitelnosti cíle,
- ✓ **A** – akceptovaný (ACHIEVABLE) - jinak lze chápat jako ambiciózní, odpovídající, dosažitelný,
- ✓ **R** – realistický (REALISTIC) - slouží k určení proveditelnosti cíle,
- ✓ **T** – termínovaný (TIMED) - bez stanovení termínů/milníků by daný cíl neměl smysl [2].



Obrázek č. 6: SMART cíl
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [2])

2.5.1 Logický rámec

Logický rámec je jedním z nástrojů pro projekt definovaný SMART cílem. Tento logický rámec je součástí metodiky návrhu a řízení projektu známé jako "Logical Framework Approach (LFA)", která se zabývá přípravou, návrhem, realizací a vyhodnocením projektu. Je to postup, který umožňuje navrhnout a uspořádat ty nejdůležitější charakteristiky projektu ve vzájemných souvislostech. Využití logického rámce usnadňuje organizaci celkového myšlení o projektu, identifikování vztahů mezi cílem, účelem, výstupem a různými aktivitami. Pomáhá provádět kontroly dosažení cílů a taktéž udržuje rychlý a srozumitelný přehled o obsahu a zaměření celého projektu [2].

Autoři logického rámce stanovili základní manažerskou hierarchii zodpovědnosti za výsledky ve třech úrovních a ty lze chápat, jako vstupy (spotřebované zdroje a realizované činnosti) a výstupy (dané produkty, které jsou potřeba dodat). Tyto výstupy jsou považovány za výsledky aktivit projektového týmu. V neposlední řadě je cíl, který představuje příčinu, důvod, proč je daný výstup vytvářen a důvod investice do daných výstupů [2].

Zásady pro zpracování logického rámce

Na začátku je potřeba si stanovit základní otázky, které napomáhají logický rámec sestavit a těmi jsou: PROČ? CO? JAK? Na základě těchto otázek je možné se dopracovat až k obsahovému shrnutí projektu.

- PROČ? - definuje širší cíl,
- CO? - oznamuje výstupy, které budou v rámci projektu realizovány,

- JAK? - definuje, jakým způsobem bude jednotlivých výstupů dosaženo a taktéž informuje, jaké jsou dostupné zdroje pro realizaci činností.

Hlavním principem je fakt, že základní parametry projektu jsou vzájemně logicky provázány. Vytváří se logický rámec z 16 polí, uspořádaných do čtyř sloupců a čtyř řádků, kam se vypisují logicky provázané skutečnosti, použité jak pro identifikační listinu, tak jako vstupní informace pro další fáze projektu [11].

Tabulka č. 1: Šablona logického rámce
(Zdroj: [2])

ZÁMĚR	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	
CÍL	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých CÍL přispěje a bude v souladu se ZÁMĚREM
VÝSTUPY	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady, za jakých VÝSTUPY povedou k CÍLI
KLÍČOVÉ ČINNOSTI	Zdroje (peníze, lidé)	Časový rámec aktivit	Předpoklady, za jakých KLÍČOVÉ ČINNOSTI povedou k VÝSTUPŮM
Zde některé organizace uvádí, co nebude v projektu řešeno			Případné předběžné podmínky

Logický rámec obsahuje dvě základní logické vazby a těmi jsou vertikální a horizontální. Tzv. vertikální vazba je sledována odspoda nahoru a má následující význam:

- klíčové činnosti → konkrétní výstupy → cíl → záměr

A poté je horizontální vazba, která má stejný význam pro všechny řádky logického rámce.

- popis (záměr, cíl, výstupy) → objektivně ověřitelné ukazatele → způsob ověření → předpoklady a rizika [11]

2.6 WBS analýza

WBS analýza, jinak řečeno "Work Breakdown Structure", tvoří základ pro úspěšné dokončení cílů projektu. Je to strukturovaný způsob rozložení projektu na různé komponenty. Zkratka WBS je formální způsob redukce projektu do úspěšně nižších

úrovni většího detailu. Rozklad projektu by měl pokračovat pouze na úroveň, která je potřebná pro určení hlavního nebo vedlejšího úkolu [8].

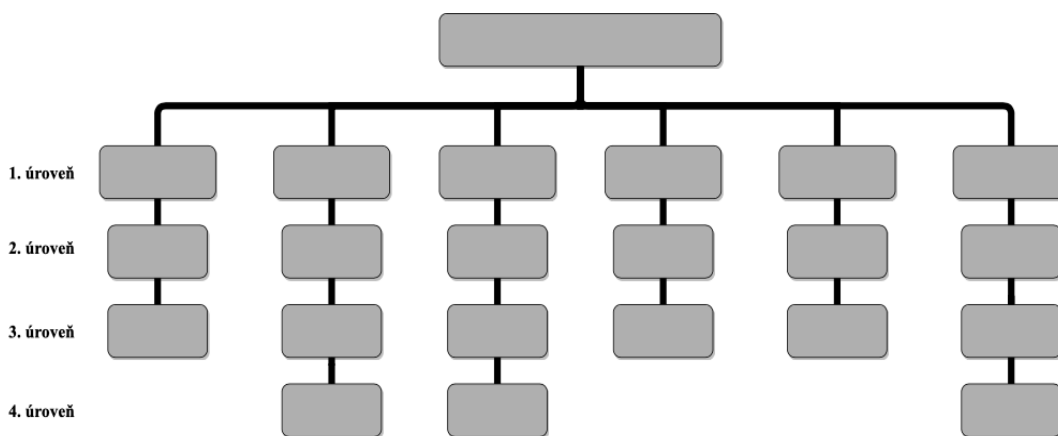
Tato metoda se používá např. pro naplnění aktivit v Ganttově diagramu při plánování projektu. Projektový manažer většinou tuto metodu zpracovává vždy před začátkem realizace projektu [16].

2.6.1 Postup pro sestavení WBS

Nejběžnější technikou je tzv. dekompozice, rozpad. Tento rozpad obvykle probíhá formou TOP-DOWN, tedy postupem od hlavních výstupů a výsledků (dodávek), přes dílčí výstupy a komponenty až po pracovní balíky (dodávky) na nejnižší úrovni. Pro sestavení WBS je možné se řídit členěním podle:

- výstupů (produktů) projektu,
- životního cyklu vývoje produktu či fází realizace projektu,
- funkčních oblastí liniové organizační struktury,
- místa výkonu práce.

Na obrázku uvedeném níže je zobrazena určitá kombinace rozpadů. WBS bývá většinou zpracována do tří až čtyř úrovní, jinak už je potřeba uvažovat o založení subprojektů, což si lze představit jako část komplexního projektu, které jsou samy řízeny jako menší projekty a jejichž výstupy dohromady tvoří výstupy vyššího, komplexního projektu [17].



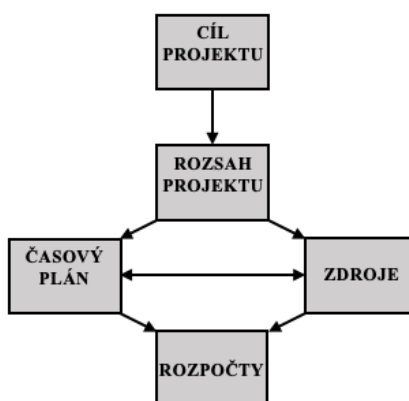
Obrázek č. 7: Rozklad WBS analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [23])

Poté, co se analýza WBS sestaví je možné si na základě jednoduchých kroků ověřit, zda se postupovalo správně a těmi jsou:

- WBS na nejnižší úrovni obsahuje fyzicky předatelné výstupy (produkty),
- výsledky práce – tyto pracovní balíky lze věrohodně ocenit,
- projektový tým se pohybuje na přiměřené míře detailu,
- rozpracovanost pracovních balíčků a postup prací, jimiž budou výstupy vyprodukovány, jsou měřitelné a lze k nim přiřadit i zodpovědnost [17].

2.7 Časový plán projektu

Velice důležitou částí celého projektu je právě pod fáze projektové části, a to je plánování. Je podstatné věnovat pozornost i ostatním záležitostem, ale plánování tvoří tzv. "podklad", od čeho se ostatní aktivity a činnosti odvíjejí. Pro lepší představu celého procesu časového plánování slouží následující obrázek.



Obrázek č. 8: Schéma plánování projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [2])

2.7.1 Síťový graf

Síťový graf je grafické zobrazení, které navzájem spojuje projektové činnosti a události s cílem zobrazit jejich vzájemnou závislost. Síťové grafy lze zpracovávat v mnoho formách, ale mezi tu nejběžnější patří síťový graf logického sledu činností (PERT), uzlově orientovaný síťový graf (PDM) nebo hranově orientovaný síťový graf (ADM) [5].

Konkrétně metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique) se používá pro řízení složitých akcí majících stochastickou povahu. Doba trvání každé dílčí činnosti se chápe jako náhodná proměnná mající určité rozložení pravděpodobnosti [13].

Na základě této metody PERT jsou stanoveny tři odhady doby trvání jednotlivých činností:

- **optimistický odhad a_{ij}** - představuje nejkratší dobu trvání činností,
- **nejpravděpodobnější odhad m_{ij}** - představuje nejpravděpodobnější hodnotu doby trvání činností,
- **pesimistický odhad b_{ij}** - předpokládá nejdelší dobu trvání činností [14].

V každém plánování se začíná definováním činností určených k realizaci. Tyto činnosti je potřeba si seřadit, tzn. sestavení logické vazby mezi určitými činnostmi, které po provedení vytvoří daný celek. Jednotlivé vazby jsou buď určeny technologickým postupem nebo mohou být ovlivněny vnějšími okolnostmi [2].

Nejtypičtější vazby, které existují mezi činnostmi jsou:

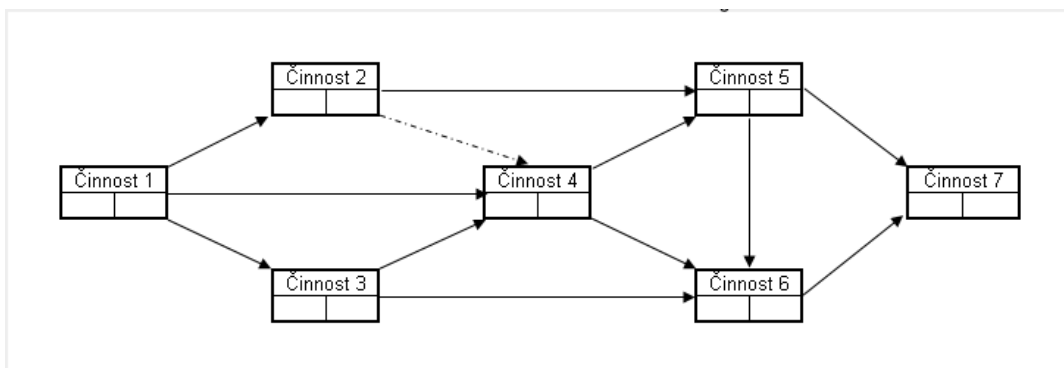
- **konec – začátek** → činnosti předcházející musí skončit, aby činnosti následující mohly začít, je to jedna z nejpoužívanějších vazeb mezi činnostmi,
- **konec – konec** → činnosti předcházející musí skončit, aby činnosti následující mohly skončit,
- **začátek – začátek** → činnosti předcházející musí začít, aby činnosti následující mohly začít,
- **začátek – konec** → činnosti předcházející musí začít, aby činnosti následující mohly skončit [2].

Podle způsobu zobrazení činností jsou rozlišovány následující grafy:

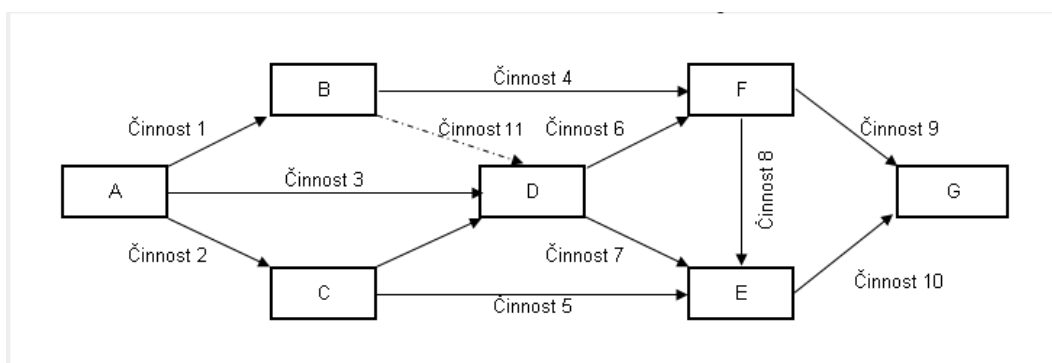
- **uzlově definovaný síťový graf** – u takového typu grafu jsou hrany to, co představují závislosti mezi činnostmi, tyto grafy se používají u softwarových produktů,
- **hranově definovaný síťový graf** – při této technice grafu se používají ohodnocené orientované hrany, uzly představují okamžik začátku a konce

činnosti, občas je potřeba použít i fiktivní ohodnocené hrany (tzv. fiktivní činnosti),

- **úsečkový (liniový, Ganttův) diagram** – znázornění je provedeno pomocí úseček nad časovou osou a délka úsečky odpovídá době trvání dané činnosti,
- **úsečkový (liniový, Ganttův) graf** – navazuje na Ganttův diagram, ale jsou zde doplněny vazby mezi činnostmi [2].



Obrázek č. 9: Uzlově definovaný síťový graf
(Zdroj: [15])



Obrázek č. 10: Hranově definovaný síťový graf
(Zdroj: [15])

2.8 Matice odpovědnosti

V každém projektu je potřeba si na začátku stanovit dílčí úkoly, ke každému úkolu přiřadit odpovědného člena, který bude stát za daným úkolem a celému týmu ho prezentovat. Právě k tomu slouží matice odpovědnosti, která se využívá pro přiřazení a identifikaci odpovědnosti jednotlivých osob, zaměstnanců nebo pracovních míst ve

stanoveném úkolu v organizaci. Tato matice je taktéž nazývaná i RACI matice a každá část symbolizuje určitou funkci nebo vlastnost, kterou jedinec musí disponovat [2].

- **RESPONSIBLE** – určuje osobu, která je odpovědná za vykonání a řízení přiřazeného úkolu,
- **ACCOUNTABLE** – určitá osoba odpovědná za výsledek, rozhoduje, podepisuje a schvaluje fakta související s daným úkolem, pouze jedna pověřená osoba má celkovou zodpovědnost,
- **CONSULTED** – vhodná osoba, která je schopna sdělit a poskytnout užitečné informace a rady k danému úkolu,
- **INFORMED** – osoba, která má být určitým způsobem informována o celém průběhu a rozhodnutích [12].

2.9 Řízení rizik

Pro pojem riziko neexistuje jedna obecně uznávaná definice, může být definována různě, např. jako pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, odchýlení skutečných a očekávaných výsledků nebo nebezpečí chybného rozhodnutí. Z finanční stránky lze riziko definovat jako volatilitu (tzv. kolísavost) finanční veličiny (zisku) okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů [4].

Riziko, které plyne za špatného řízení projektu je rizikem, které se může naskytnout u různých projektů, jak stavebních prací, tak u budování programových systémů, popřípadě při projektu podnikové inovace. Existují 4 kroky, které musí být splněny opakovaně, a těmi jsou:

1. rozpoznání rizika,
2. vyhodnocení rizika,
3. vytvoření rizikových plánů,
4. sledování a řízení rizika [4].

Nejlepšími způsoby, jak rozpoznat riziko je kontrola seznamu úkolů a časového plánu. Také nesmí chybět ani diskuse a rozhovory s odborníky. K vyhodnocení rizika slouží jednotlivé kroky, které obsahují určení úrovně tolerance ve smyslu, jaké náklady a zpoždění jsou přijatelné. Dále přiřazení k jednotlivým rizikům pravděpodobnosti (na

základě dřívějších zkušeností) a náklady (ztráta, zisk) a v neposlední řadě přiřazení priorit (na základě úrovně tolerance) [3].

Proto, aby mohl být vytvořen rizikový plán je potřeba rozpoznání aktivační procedury pro jednotlivá rizika (indikátory toho, že došlo nebo může dojít k riziku), poté stanovení aktivních, rezervních plánů pro jednotlivá rizika. Sledování a řízení rizik lze chápat jako sledování seznamu určených položek, aby mohlo dojít ke zjištění, zda se neobjevují aktivační procedury a v případě potřeby použití rezervního plánu [3].

Řízení rizika projektu (tzv. Project Risk Management) obsahuje následující procesy jako je identifikace rizika, což lze vnímat jako určení, která rizika se pravděpodobně vyskytnou na projektu a dokumentování jejich charakteru. Následně je to kvantifikace rizika, což je ohodnocení rizik a stanovení jejich vlivu na projektové výstupy. Dále sem patří proces určení reakce na riziko, což zahrnuje definování postupných kroků pro akceptování příležitostí a odpovědí na hrozby. Jako poslední proces je možné uvést řízení reakce na riziko, které obnáší odezvy na změny a upřesnění rizika v průběhu projektu [6].

2.9.1 Analýza rizik

Ke snižování rizik je potřeba si stanovit určitou analýzu rizik, to lze chápat jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva. Pro vyjasnění existují základní pojmy analýzy rizik a těmi jsou aktivum, což je všechno, co má pro daný subjekt hodnotu např. nemovitost, cenné papíry. Dále je to určitá hrozba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit určitou škodu. Dalšími znaky jsou zranitelnost a protiopatření. Pod pojmem zranitelnost je možné si vybavit určitý nedostatek, slabinu analyzovaného aktiva, kterého může případná hrozba využít. Protiopatření je postup, technický prostředek, co bylo vyhotoveno pro zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby [4].

2.9.2 Metoda RIPRAN

Jedna z nejpoužívanějších metod analýzy rizik, je metoda RIPRAN (RIsk Project ANalysis), která má v současné době určité kroky, které jsou popisovány jako identifikace nebezpečí, kvantifikace rizik, reakce na rizika a následné celkové posouzení rizik projektu [2].

1. krok: Zde se provádí identifikace možného nebezpečí vytvořením seznamu.

Tabulka č. 2: První krok metody RIPRAN

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [2])

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Včasné nakoupení vánočních dárků.	80 % obchodů a obchodních center budou přeplněny.	Očekávané množství lidí podle předešlých statistik.
2.			

Daný výsledek je získán takovým postupem, kdy jsou k hrozbě přiřazeny možné následky: HROZBA => SCÉNÁŘ.

Nebo je možné využít opačný postup, kdy je ke scénáři přiřazena jeho možná příčina: SCÉNÁŘ => HROZBA [2].

2. krok: Ve druhém kroku se vytváří kvantifikace rizika. Jedná se o rozšíření tabulky z prvního kroku tím, že se přidává pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře na projekt a výslednou hodnotu rizika.

Tabulka č. 3: Druhý krok metody RIPRAN

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [2])

Pořadové číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hustota rizika
1.	Včasné nakoupení vánočních dárků.	80 % obchodů a obchodních center budou přeplněny.	85 %	Nakoupení dárků na poslední chvíli → neuspokojení obdarovaných.	100 tis. Kč
2.					

Různá rizika, která projekt může přinést se dají ohodnotit jak verbálně, tak za pomoci metody RIPRAN. Ta říká, že pokud je hodnota pravděpodobnosti rizika vyšší než 33 %, značí to vysokou hodnotu a pokud je nižší než 10 %, je hodnota označována, jako nízká.

Tabulka č. 4: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika
(Zdroj: Vlastní zpracování [2])

	Vysoký dopad VD	Střední dopad SD	Malý dopad MD
Vysoká pravděpodobnost VP	vysoká hodnota rizika VHR	vysoká hodnota rizika VHR	střední hodnota rizika SHR
Střední pravděpodobnost SP	vysoká hodnota rizika VHR	střední hodnota rizika SHR	nízká hodnota rizika NHR
Nízká pravděpodobnost NP	střední hodnota rizika SHR	nízká hodnota rizika NHR	nízká hodnota rizika NHR

3. krok: Následně se sestaví případná opatření pro snížení rizik na akceptovatelnou úroveň a určí se nová hodnota sníženého rizika.

Tabulka č. 5: Třetí krok metody RIPRAN
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [2, str. 93])

Pořadové číslo rizika	Návrh na opatření	Termín realizace / Zodpovědnost	Nová hodnota sníženého rizika
1.	Dřívější nákupy vánočních dárků.	Říjen roku X / nakupující jedinec	Vánoční dárky budou již nakoupené začátkem prosince.
2.			

Je zde spousta dalších metod, které je vhodné využít tak, aby se mohlo předejít určitým rizikům a těmi jsou např. metoda FRAP, technika stromů rizik, analýza citlivosti, metoda plánování scénářů nebo metoda modelování [2].

2.10 Analýza zdrojů

V předchozích částech byla definována problematika CO, JAK a KDY. V rámci analýzy zdrojů a rozpočtu se tedy zbývá zaměřit na otázky KDO a ZA KOLIK. Tyto základní otázky, které jsou doprovázeny v každém projektu spolu souvisejí, jelikož pokud jsou stanoveny omezené zdroje, bude potřeba pro vytvoření požadovaných výstupů určitá doba a ta daná doba bude stát určitou sumu peněz (viz. trojimperativ). Tzn. logicky

vyplývá, že pokud jsou požadovány rychlejší vypracované výstupy, musí se přikoupit další zdroje nebo zredukovat požadované výstupy [2].

Analýza zdrojů projektu umožňuje prozkoumat potřebu zdrojů v celém jeho průběhu, následně je potřeba všechny činnosti ohodnotit podle toho, kolik různých zdrojů spotřebovávají. Jako ty nejzákladnější typy zdrojů lze označit zdroje pracovní (lidé), materiální (potřebný materiál, zařízení, infrastruktura) a finanční [18].

Zde jsou uvedeny hlavní procesy plánování zdrojů:

- **identifikace potřeby zdrojů** – definuje, jaké zdroje budou potřeba, aby mohla být činnost provedena v plánovaném čase s plánovaným výsledkem,
- **zjištění omezení** – prozkoumává se, které zdroje jsou k dispozici a zda mají omezení dostupnosti nebo kapacity,
- **porovnání** – dochází ke srovnání identifikované potřeby se zjištěnými omezeními a identifikace konfliktů zdrojů,
- **vyrovnání zdrojů, vyřešení konfliktů**

Mezi výstupy kapacitního plánování bývají v grafické formě histogramy (sloupcové grafy) nebo Ganttův diagram zdrojů, v nichž jsou zdroje vyjádřeny jako obdélníky nad časovou osou [2].

2.10.1 Rozpočet

Součástí rozpočtu každého projektu je financování, které zahrnuje plánování, monitorování a controlling nákladů v průběhu životního cyklu projektu. Také nesmí chybět porovnání plánovaných a skutečných nákladů. Patří zde taktéž plánování nákladů a sestavování rozpočtů, ten se skládá z nákladů a přínosů (výnosů). U ziskovějších projektů by konkrétní přínosy měly převyšovat náklady a u neziskových by měly být tyto hodnoty shodné. V rámci plánování rozpočtu je oceňován čas strávený na projektu a využití lidských zdrojů, materiálních nebo finančních zdrojů. Pro dělení projektů lze náklady členit na přímé a nepřímé. [11]

Tabulka č. 6: Příklady přímých a nepřímých nákladů projektu
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle [11])

Přímé náklady	Příklad	Nepřímé náklady	Příklad
nákup služeb	pronájem určitých prostor	provoz budov	vytápění, energie, úklid, opravy budov
pořízení, pronájem hmotného majetku	počítače, automobily	daně a poplatky	část daní a poplatků
pořízení, pronájem nehmotného majetku	licence, software, patenty		

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost Provident Financial s.r.o. působí na českém trhu již od roku 1997. Dne 5.11.1997 byla zapsána do obchodního rejstříku a od té doby využilo nabízených služeb a produktů více než 1 000 000 zákazníků. Předmětem podnikání této společnosti je výroba, obchod, poskytování a zprostředkování spotřebitelského úvěru [20].

Provident Financial s.r.o. je tedy společnost s ručením omezeným, což je jedna z forem obchodních společností. Společnost s ručením omezeným může založit jeden nebo více společníků. Minimální vklad společnosti je 1,- Kč. Tento typ společnosti je založen ve chvíli, kdy se všichni její společníci dohodnou na obsahu společenské smlouvy a podepíší ji u notáře, avšak samotný vznik nastává až zápisem do obchodního rejstříku. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, avšak společníci pak společně a nerozdílně ručí za závazky do výše, v jaké nesplnili své vkladové povinnosti. Orgány s.r.o. je valná hromada, což představuje nejvyšší orgán společnosti, jednatelé (statutární orgán) a dozorčí rada, kterou lze charakterizovat jako nepovinně vytvořený orgán [21].

Název subjektu: Provident Financial s.r.o.
Spisová značka: C 55523 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo: Olbrachtova 2006/9, Krč, 140 00 Praha 4
IČO: 256 21 341
Den zápisu: 5. listopadu 1997

Každá společnost, a není tomu jinak ani u Provident Financial s.r.o., je evidována v obchodním rejstříku [22].

Společnost se řídí tzv. etickým kodexem, který je postaven na hodnotách jako je otevřenost, odpovědnost a respekt. Kodex mimo jiné říká, že Provident vždy své zákazníky informuje o všech podmínkách úvěru včetně práva na odstoupení od smlouvy a garantuje, že informace zákazníků zůstanou důvěrné [20].

Provident Financial s.r.o. se řadí mezi jednu z prvních společností, která získala licenci od České národní banky (ČNB). Mezi přísná kritéria k získání licence patří např. důvěryhodnost, transparentní financování, odborná způsobilost nebo minimální počáteční kapitál společnosti. Nový zákon o spotřebitelském úvěru zpřísňuje podmínky pro poskytování úvěrů [19].



Obrázek č. 11: Logo společnosti
(Zdroj: [19])

Zajímavé statistiky společnosti

Společnost se může vyzdvihovat v mnoha ohledech, a to například jako:

- 13 otevřených poboček v České republice,
- 2,4 milionů zákazníků IPF (International Personal Finance) po celém světě,
- 72 % spokojených zákazníků,
- 56 % vracejících se zákazníků,
- 81 % žen mezi obchodními zástupci.

3.2 Historie společnosti

Samotná společnost jako taková funguje na českém trhu od roku 1997 a do téhož roku Provident Financial podnikal pouze ve Velké Británii a Irsku. V roce 2006 se oddělila mezinárodní divize od britského Providentu a vznikla mezinárodní skupina International Personal Finance (IPF), která působí mimo britské ostrovy a o rok později vstupuje Provident na londýnskou burzu cenných papírů. V současné době patří do mezinárodní skupiny International Personal Finance i ostatní státy světa jako je Polsko, Maďarsko, Finsko, Španělsko a další [20].

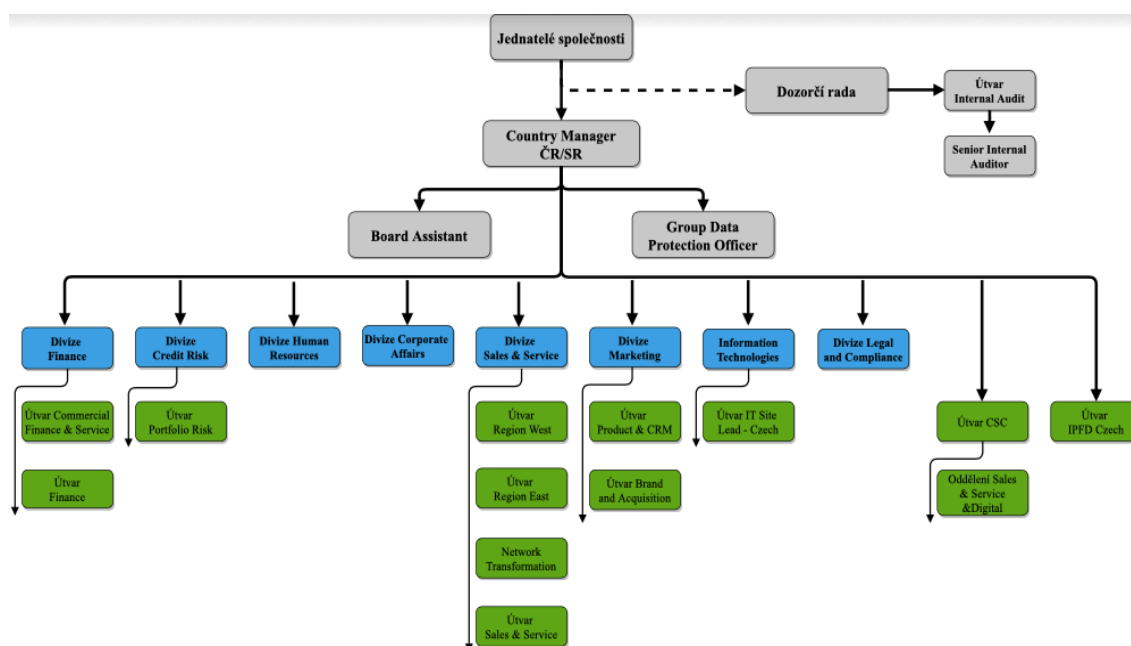
Kořeny spojené s původním označením Provident Financial sahají až do roku 1880, kdy v Anglii začal Sir Josua A. Waddilove nabízet krátkodobé hotovostní půjčky ve formě

"šeku od Providentu." Tento tzv. šek se používal jako platidlo ve vybraných obchodech a byl předchůdcem kreditní karty. Waddilove si v tehdejší době najal skupinu obchodních zástupců, kteří poukázky přinášeli zákazníkům a každý týden vybírali splátky. Na základě takového přístupu byl vytvořen model založený na úzkém osobním kontaktu zástupců společnosti s jejími klienty. O pár let později, po stabilním fungování, se společnost rozhodla rozšířit další služby, jako je např. pojišťovnictví [10].

3.3 Organizační struktura společnosti Provident Financial s.r.o.

Pobočky této společnosti se vyskytují téměř v každém krajském městě v České republice jako je Brno, České Budějovice, Olomouc, Ostrava, Pardubice a mnoho dalších [10].

Každá společnost má danou svou vlastní organizační strukturu, která je složena z vyšších a nižších pracovních pozic, a jinak tomu není ani u společnosti Provident Financial s.r.o. Jako každá obchodní společnost, tak i Provident Financial s.r.o. má své jednatelé, poté určitou dozorčí radu a následně další pozice, bez kterých by celá společnost nemohla fungovat.



Obrázek č. 12: Organizační struktura Provident Financial s.r.o.
(Zdroj: [25])

Podle obrázku výše lze uvést, že společnost Provident Financial s.r.o. se skládá z těchto základních divizí:

- divize Finance,
- divize Credit Risk,
- divize Human Resources,
- divize Corporate Affairs,
- divize Sales and Service,
- divize Marketing,
- IT divize,
- divize Legal and Compliance,
- útvar CSC,
- útvar IPFD Czech.

Tato bakalářská práce bude analyzovat zejména útvar CSC, jelikož do něj spadá oddělení Sales, Service (zde patří administrativní oddělení) a Digital, u kterého je potřeba zavést prvky, které by mohly fungování celé společnosti vylepšit a zdokonalit. Administrativní oddělení (jinak také Back Office Administrative – BOA) funguje za účelem kvalitně, včas poskytovat a rozvíjet spolehlivou administrativní podporu obchodnímu oddělení pro jeho plné fungování. Dále se činnost administrativního oddělení soustřeďuje zejména na administraci práce obchodních zástupců (vyúčtování OZ) a poskytování služeb interním a externím zákazníkům společnosti [25].

Součástí administrativního oddělení je vykonávání těchto činností:

- **administrace práce obchodních zástupců** – hlavní náplní je zajištění plynulého a bezchybného vyúčtování všech oblastí působení a příprava všech materiálů potřebných pro práci OZ, dále je to činnost spojená s administrací smluv, tj. kontrola a zápis dat do interního systému, třídění a archivace dokumentů, kontrola zákaznických karet a aktualizace informací,
- **poskytování služeb interním zákazníkům** – plynulé předávání informací, tisk sestav a reportů z interního systému nebo telefonáty různým skupinám zákazníků,
- **externí komunikace** – hlavním cílem je řádně a včas vyřizovat veškeré požadavky ze strany OZ [25].

Z těchto bodů vyplývá, že administrativní oddělení vykonává spoustu činností, bez kterých by chod společnosti nemohl fungovat. A z toho důvodu se následně zavede nová zajímavá služba, která by právě mohla zjednodušit práci tomuto oddělení.

3.4 Star Club

Jako velkou motivací pro zaměstnance a celkově pracovníky společnosti je tzv. "Star Club", který rozděluje různá oddělení a nominuje nejlepší zaměstnance daného oddělení. Co se týče zaměření se na vnitřní sjednocenost a soudržnost, je tato společnost na tom velmi dobře, protože na základě podobných "soutěží" vytváří silnější motivaci a touhu pro lepší výkon v práci a taktéž i zdravou soutěživost, která patří do každé společnosti a celkově jakékoli spolupráce.

Tabulka č. 7: Kategorie Star Clubu
(Zdroje: Vlastní zpracování dle [25])

VÝKONNOSTNÍ KATEGORIE		NOMINAČNÍ KATEGORIE	ROČNÍ KATEGORIE
Oddělení	Kategorie	Oddělení	Oddělení
CSC	prodej, servis, vymáhání	Zákaznický guru	Manažer roku
Obchod	BL, BRM, obchodní zástupci	Part'ák	
Loss Prevention		Hrdina	

3.5 Konkurence

Tuzemský trh se dá v oblasti poskytování spotřebitelských úvěrů rozdělit na bankovní a nebankovní sektor.

3.5.1 Bankovní sektor

Bankovní sektor je dozorovaný Českou národní bankou a všechny produkty, které jednotlivé banky nabízejí musí být kontrolovány. Tím je pro klienty zajištěna určitá

garance produktů a služeb. Při žádosti v bance o poskytnutí úvěru je potřeba doložit velké množství dokladů, protože banka musí mít jistotu, že klient bude schopen potencionální úvěr splatit. Banka také nahlíží do registru dlužníků, kde jsou evidováni lidé, kteří měli v minulosti problémy s řádným splácením. Bankovní úvěr obecně představuje velmi bezpečnou a jistou formu úvěru, který je úročený s nižší úrokovou sazbou než úvěr z nebankovního sektoru [33].

Tabulka č. 8: Poskytovatelé úvěru v bankovním sektoru
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [30])

Název poskytovatele	Min. úroková sazba (p.a.)
AirBank půjčka (půjčka na auto, půjčka na bydlení)	4,90 %
Česká spořitelna (úvěr na auto, úvěr na rekonstrukci, úvěr na vybavení)	4,90 %
ČSOB (autopůjčka, půjčka na bydlení, půjčka na cokoliv)	4,90 %
Expres Půjčka MONETA Money Bank	3,99 %
Fér půjčka od Sberbank	3,90 %

3.5.2 Nebankovní sektor

Další možností je využít služeb nebankovních sektorů. Tento sektor není hlídán Českou národní bankou. Často jde o soukromé investory, jednotlivce, sdružení osob či větší zavedené instituce, které jsou se svou úrovní konkurenty i bankám. Uzavírání úvěrů v nebankovním sektoru je podstatně rychlejší a snazší. Některé společnosti nevyžadují ani doklad o výši příjmů a nenahlíží do registru dlužníků. Na základě toho je úvěr poskytnutý i zákazníkovi, který měl v minulosti problémy se splácením. Je zde také vyšší úroková sazba v porovnání s bankovním sektorem, avšak tato vyšší sazba představuje určitou "daň," že nebankovní instituce nevyžadují doložení velkého množství dokladů. Na nebankovním trhu se pohybují kvalitní, stabilní a seriózní obchodníci, kteří poskytují peněžní prostředky na podobném principu jako jsou bankovní instituce, avšak objevují se zde i poskytovatelé, kteří se chovají velice nesolidně. Pokud je smlouva kvalitní

a odpovídá standardům, má nebankovní úvěr jednu velkou výhodu oproti bankovnímu, tedy to, že smlouva je okamžitá a vyřízení je na počkání [33].

Tabulka č. 9: Poskytovatelé úvěru v nebankovním sektoru
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [30])

Název poskytovatele	Min. úroková sazba (p.a.)
Cofidis úvěr (úvěr na auto, úvěr na rekonstrukci)	4,49 %
Půjčka od Zonky	2,99 %
Nová půjčka Provident	6,20 %
Home Credit půjčka	9,88 %

Výše uvedené tabulky ukazují, že společnost má velkou konkurenci, co se týče jiných společností v nebankovním sektoru nabízející spotřebitelské úvěry s nižšími úrokovými sazbami. V ideálním případě by nemělo docházet k porovnání bankovních a nebankovních sektorů, jelikož každý z těchto sektorů poskytuje úvěry za jiných podmínek. Nicméně i přes to, se společnost Provident Financial s.r.o. drží v prvních příčkách poptávaných společností poskytující úvěry.

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza bývá prováděná v předprojektové části v rámci studie příležitosti a na základě této analýzy se posuzují silné stránky, kterými společnost disponuje, a naopak slabé stránky, které by se v budoucnu mohly zlepšit pro zkvalitnění služeb zákazníkům. Následně tato analýza zaznamenává určité hrozby a další možné příležitosti, které by společnost mohla využít [2].

Na základě zjištěných informací, které vycházejí z předešlých kapitol, bude obsahovat následující SWOT analýza určité prvky, na které se návrhová část práce následně zaměří.

Tabulka č. 10: SWOT analýza pro Provident Financial s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
spokojení a stálí zaměstnanci a zákazníci	příležitosti ke vzdělávání
licence od ČNB	negativní zpětná vazba od některých zákazníků
možnost splátkových prázdnin	delší doba vyřízení žádosti
financování sloužící k dobročinným účelům	neexistence určité platformy pro zákazníky (portál)
touha zaměstnanců se dále vzdělávat	časté srovnávání s konkurencí
různá ocenění neziskových organizací	nedostatečná automatizace některých procesů
OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)
spolupráce s významnými společnostmi po celém světě	konkurenční firmy nabízející úvěry s nižšími úroky
další vzdělávání a školení zaměstnanců	inovace a změny na obchodním trhu
zvýšení motivace k výkonům pomocí různých programů s finančními odměnami	změny na trhu práce
	pandemie COVID-19

V dané SWOT analýze vytvořené pro společnost Provident Financial s.r.o. lze vidět, že má společnost spoustu silných stránek, kterými se může vyzdvihovat. Mezi ně patří licence od ČNB, protože tato společnost byla jedna z prvních, která tuto licenci získala. Taktéž se snaží pořádat dobročinné akce, např. nákup dárek pro seniory v Domově důchodců, sbírky pro nemocnice, sázení stromů a mnoho dalších. Již v minulosti se společnost objevila na prvním místě tzv. Indexu odpovědného úvěrování, což představuje porovnání bankovních i nebankovních společností, kterou provádí organizace Člověk v tísni. Tento index porovnává 42 společností a je tak velice užitečnou pomůckou pro všechny, kteří zvažují žádost o úvěr [31].

Společnost se také velice dobře umístila v dalších soutěžích jako je TopEmployer nebo Gender Audit, což představuje soutěž v řízení lidských zdrojů z pohledu rovných příležitostí [32].

Podle předešlé kapitoly 3.4 má společnost také za cíl zvyšovat motivaci svých zaměstnanců pomocí nejrůznějších programů (např. Star Club), finančních odměn a dalších benefitů, které zaměstnanci mohou získat. Také se snaží poskytovat dostatečnou péči a odměnu obchodním zástupcům. Co je hlavní podstatou společnosti je spokojenost zákazníků, proto se také snaží se svými stálými zákazníky udržovat pravidelný kontakt a navodit jim pocit, že se kdykoliv můžou obrátit na zákaznické centrum společnosti. Na druhou stranu se zde nachází i slabé stránky, na které se tato práce zaměří. Konkrétně tedy na oblast pomalejšího vyřízení telefonických žádostí ze zákaznického servisu a písemných e-mailů a dopisů. Také zde chybí určitá platforma, kam se zákazníci můžou podívat na stav svých využívaných produktů a služeb. Z toho důvodu je v plánu vytvořit zákaznický portál, který má právě celý tento proces zjednodušit.

3.7 Stanovení projektu

Jak již bylo zmíněno, cílem je vytvořit zákaznický portál za využití nástrojů projektového managementu. Tato služba bude nápomocná zejména zákazníkům, protože se budou moct sami přihlásit do portálu a zjistit si stav svých produktů např. výše svého nedoplatku. Bude zde zavedena i sekce, kde se můžou zákazníci podívat, jaké další možnosti a výhody lze v této společnosti získat. Zákaznický portál bude také usnadňovat práci zaměstnancům, protože se sníží množství žádostí ze strany zákazníků a celý proces vyřízení žádostí bude probíhat svižněji ve stanovený termín. Zavedením těchto opatření by tedy administrativnímu oddělení zbylo více času na řešení naléhavějších požadavků. Vytvoření zákaznického portálu by se mělo zrealizovat v rámci jednoho roku (tzn. daný zákaznický portál bude zaveden do provozu v květnu roku 2021). Zadavatelem je ředitel právního oddělení a zároveň představuje pozici sponzora projektu. Spolupracovat budou všechny oddělení společnosti, ale nejdůležitějším oddělením bude IT oddělení. Do té doby by měl zákaznický portál plně fungovat a být dostupný pro zákazníky společnosti a vykonávat danou funkci, pro kterou byl vytvořen, tj. v první řadě by měl být portál užitečný pro zákazníky a usnadňovat celkovou práci zaměstnancům.

4 NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Tato část bakalářské práce se zaměří na navržení opatření, která by mohly vést k vylepšení situace a chodu společnosti. Na základě analytické části, ve které se zkoumal současný stav společnosti, bylo zjištěno pár nedostatků, které by se mohly zlepšit, zejména, co se týče oblasti CSC (Sales, Service a Digital). Dojde k vytvoření projektu (konkrétně zákaznického portálu), který by mohl zdokonalit celý systém téhle společnosti a to tak, že bude sloužit primárně zákazníkům a usnadňovat práci zaměstnancům. Návrhy řešení se budou věnovat některým interním systémům společnosti, které byly již zmíněné v předchozích částech bakalářské práce.

4.1 Identifikační (zakládací) listina

Tabulka č. 11: Identifikační listina projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [24])

Název projektu	Rozvoj zákaznického portálu pro společnost Provident Financial s.r.o.
Cíl projektu	Vytvoření zákaznického portálu do 31.5.2021
Přínosy projektu	Usnadnění komunikace se zákazníky a zjednodušení práce zaměstnancům
Výstupy projektu	1. Definice
	2. Analýza
	3. Build and test
	4. Implementace
	5. Adaptace
	6. Vyhodnocení
Plánované interní náklady	350 člověkodnů
Plánované externí náklady	500 000 Kč
Plánovaný termín zahájení	Červen 2020 (1.6.2020)
Plánovaný termín dokončení	Květen 2021 (31.5.2021)
Hlavní milníky	21.9.2020 - vypracovaná současná analýza a obchodní situace společnosti
	26.10.2020 - důkladně zpracované IT analýzy
	11.1.2021 - myšlenka vylepšeného interního CRM systému sestavena a následný rozvoj

	31.3.2021 - schůze ohledně vyhodnocení získaných informací
	5.4.2021 - testování zákaznického portálu v běžném provozu
	31.5.2021 - zavedení zákaznického portálu do běžného provozu
Lokalizace projektu	Olbrachtova 2006/9, 140 00 Praha 4 - interní počítačový program společnosti
Kritéria úspěšnosti	Přehlednost služeb pro zákazníky
	Zjednodušení práce pro zaměstnance
	Plánovaný rozpočet nepřekročen
	Stanovený harmonogram dodržen
Zadavatel projektu	Ředitel právního oddělení
Sponzor projektu	Ředitel právního oddělení
Manažer projektu	Hoang Dieu Linh
Tým řízení projektu	IT – útvar IT Site Lead Finance Sales and Service CSC (Sales, Service, Digital) Marketing (Produkt and CRM)

Identifikační listina pojednává o rozvoji Zákaznického portálu pro společnost Provident Financial s.r.o. Na základě této listiny se může odvíjet celý projekt, který musí v první řadě schválit přímo zadavatel projektu (ředitel právního oddělení), taktéž vedoucí obchodního oddělení a samotný projektový manažer s jeho týmem, což představuje útvar IT, Finance, Sales and Service, CSC a Marketing. Po schválení příslušnými jednotkami musí dojít k řádnému prostudování identifikační listiny k následné realizaci projektu. V identifikační listině jsou uvedené konkrétní milníky, kterými by se měl projektový manažer a jeho tým řídit, aby vše bylo dokončeno ve stanoveném čase.

4.2 Logický rámec

Tabulka č. 12: Logický rámec projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování [26])

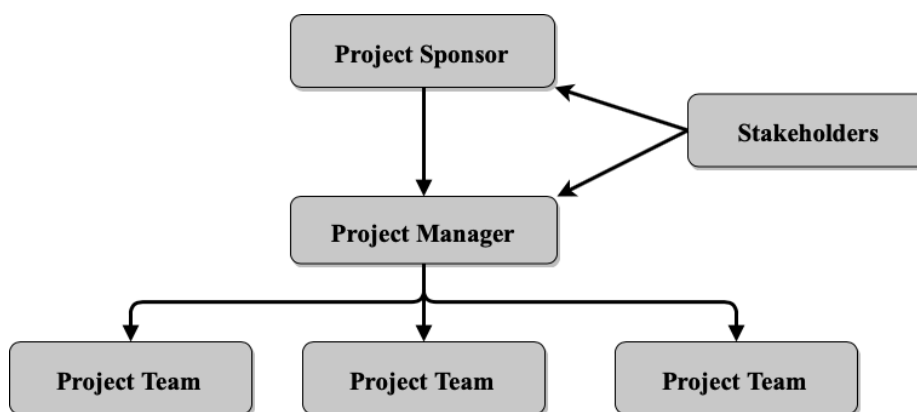
NÁZEV PROJEKTU	Zákaznický portál Provident Financial s.r.o.	ZODPOVĚDNÁ OSOBA / DATUM	Hoang Dieu Linh / 31.5.2021	
	POPIS	OOU	ZPŮSOB OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY REALIZACE
PŘÍNOSY	1. Uspadnění komunikace se zákazníky	1. Snížení počtu žádostí (z hovorů, dopisů, emailů) v rozmezí 20-35 %	1. Statistiky počtů žádostí	-----
	2. Zjednodušení práce zaměstnancům	2. Menší vytiženost zaměstnanců o 40 %	2. Zkrátí se doba uzavírání všech podnětů ze strany zákazníků, tzv. spis	
	3. Zvýšit povědomí o společnosti	3. Zisk nových zákazníků (týdenní růst - 16 zákazníků)	3. Pravidelná analýza business performance zaznamená zvýšení počtu zákazníků	
CÍL	1. Vytvoření zákaznického portálu	1. Zákaznický portál bude v plném provozu 31.5.2021	Předávací protokol	- zpětná vazba od zákazníků, - zpětná vazba od zaměstnanců a reporty z počtů žádostí, - z business analýzy lze zaznamenat zvýšení počtu zákazníků
VÝSTUPY PROJEKTU	1. Definice	1.1 Stanovení cíle projektu 1.2 Vhodný výběr a počet členů projektu	1. Projektová dokumentace	- situace na trhu, - potřeba služby pro zákazníky, - dostatek vhodného vybavení a nástrojů, - dostatek finančních a lidských zdrojů
	2. Analýza	2.1 Analýza právní oblasti 2.2 Analýza současného stavu 2.3 Přepřacování obchodních požadavků	2. Zprávy, statistiky a dokumentace	
	3. Build and test	3.1 IT analýzy 3.2 Přepřacování interního CRM systému 3.3 Překlady Systému pro evidenci transakcí od zákazníků 3.4 Testování interních CRM systémů	3. Měsíční přehledy	

	4. Implementace	4.1 Rozvoj interního CRM systému 4.2 Příprava interního systému pro obchodníky	4. Dokumentace od IT oddělení	
	5. Adaptace	5.1. Lokalizace a příprava ZP 5.2 Testování ZP v běžném provozu	5.1 - 5.4 Dokumentace, dotazníky se zpětnou vazbou	
	6. Vyhodnocení	6.1 Poslední vylepšení a odstranění chyb 6.2 Zavedení ZP do běžného provozu 6.3 Ukončení projektu	6.1 - 6.4 Zadávací protokol a ukončovací listina	
	POPIS	ZDROJE	ČASOVÝ RÁMEC	
KLÍČOVÉ AKTIVITY	1.1 Sestavení projektového týmu	Samotná společnost 1 člověkodenní	4 dny	- dodržení časového plánu, - dodržení rozpočtu, - dostatečné schopnosti členů týmu (zejména IT oddělení)
	2.1 Upřesnění současné a obchodní situace, sledování vývoje na trhu	Projektový manažer, vedoucí obchodního oddělení, procesní analytik, analytik obchodu 30 člověkodenní	25 dnů	
	3.1 Přepřeprogramování a vylepšení dosavadních systémů a zpracování výsledků z IT analýz	Projektový manažer, procesní analytik, analytik obchodu, systémový analytik, operátor call centra, vedoucí obchodního oddělení, technická podpora, grafik 160 člověkodenní	65 dnů	
	4.1 Odstranění dosavadních chyb v interních systémech	Projektový manažer, systémový analytik, programátor, technická podpora 160 člověkodenní	90 dnů	
	5.1 Vhodně lokalizovat ZP a testování ZP v běžném provozu	Projektový manažer, test manažer, systémový analytik, produktový manažer, tester 80 člověkodenní	60 dnů	
	6.1 Odstranění chyb, poslední úpravy a následné spuštění ZP do provozu	Projektový manažer, test manažer, produktový manažer, systémový analytik, tester 12 člověkodenní	4 dny	

Mezi interními náklady a součtem všech člověkodní je určitý rozdíl. Důvod je takový, že ne všechny zdroje lze započítat do nákladů, proto když se srovná počet člověkodní v identifikační listině se součtem člověkodní v logickém rámci, je zde vidět rozdíl v číselné hodnotě 100 [26].

4.3 Projektový manažer a jeho tým

Podle identifikační listiny byl stanoven projektový manažer spolu s jeho týmem. Na obrázku níže je vidět organizační struktura projektového týmu v čele se sponzorem projektu a projektovým manažerem společně s jeho týmem, který byl zvolen pro vytvoření projektu Zákaznického portálu. Jak lze vidět, na projektového manažera jsou napojeni ostatní členové projektového týmu, bez kterých by nemohlo dojít k úspěšnému vytvoření projektu. Určité úkoly a k nim přiřazené odpovědnosti určitých členů projektového týmu jsou vyobrazeny v kapitole 4.5 Matice odpovědnosti.



Obrázek č. 13: Projektový tým pro rozvoj ZP
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

4.4 WBS analýza

WBS analýza pro rozvoj zákaznického portálu rozděluje celý projekt na 6 hlavních činností, které mají na sebe časovou návaznost. Poté se každá z těchto činností rozkládá na další podúrovně, které dohromady tvoří 1. úroveň, jak lze vidět na obrázku níže.



Obrázek č. 14: WBS analýza pro rozvoj ZP
(Zdroj: Vlastní zpracování [26])

4.5 Matice odpovědnosti

Tzv. RACI matice informuje, kdo z členů projektového týmu má na starosti určitou činnost nebo funkci vycházející z časového plánu stanoveného projektu [2].

R – osoba/y odpovědné za výkon přiřazeného úkolu,

A – osoba odpovědná za výsledek, rozhoduje, podepisuje a schvaluje fakta,

C – osoba poskytující užitečné informace,

I – osoba, která má být informována o jednotlivých krocích v projektu

Tabulka níže obsahuje jednotlivé činnosti projektu a k jednotlivým členům přiřazená odpovědnost z RACI matice:

- PM – projektový manažer
- PR – programátor
- Tch – technická podpora
- GR – grafik
- VO – vedoucí obchodního oddělení
- AO – analytik obchodu
- PA – procesní analytik
- SA – systémový analytik
- OP – operátor call centra

- TM – test manažer
- Pro – produktový manažer
- CSC – člen administrativního oddělení CSC
- PŘ – překladatel

Tabulka č. 13: Matice odpovědnosti pro rozvoj ZP
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

	PM	PR	Tch	GR	VO	AO	PA	SA	OP	TM	Pro	CSC	PŘ
Analýza současného stavu	RI	C			C	RA	C	C				C	
Analýza právní oblasti	R I				R C								
Přepřepřování obchodních požadavků	I				RAC	RC	C						
IT analýzy	I	RA	RC	C			C	C					
Přepřepřování interního CRM systému	I	RA	RC				C	C				C	
Překlady Systému pro evidenci transakcí od zk.	I	C	C					C					RA
Rozvoj interního CRM systému	I	RA	RC			C	C					C	
Příprava interního systému pro obchodníky	I	RA	R			C	C					C	
Vyhodnocení získaných informací	RI	RCI	CI			C	C			C			
Schůze s daňovou a účetní kanceláří	R												
Rozvoj UK systémů	I	RAC	RC	R			C	C		RC			
Lokalizace ZP	R	R						AC		C	CI		
Příprava (metodika)	R	R	R				C	C		C	C		
Testování interních systémů	I	RAC	R				C	C	C			C	
Testování ZP v běžném provozu	I	RA				R	R		C	A			
Zavedení ZP do běžného provozu	I	R	R			C	C			A			
Ukončení projektu	RA	I	I				I	I		I	I		

Příslušná RACI matice popisuje aktivity a k nim přiřazené složky RACI matice pouze do vytvoření samotného ZP a zavedení do procesu. V časovém harmonogramu není zahrnutá následná propagace poté, co by už ZP fungoval pro zákazníky společnosti, jelikož až v této fázi by se uvažovalo o propagaci v televizi, na internetových stránkách, rádiu apod.

4.6 Kritéria úspěšnosti

Dle těchto bodů kritérií úspěšnosti, které jsou již uvedené v identifikační listině projektu lze zpětně analyzovat, zda je možné projekt vyhodnotit jako úspěšný nebo neúspěšný. Tyto kritéria byly stanoveny tak, že v rámci jednoho roku (počínaje červnem roku 2020) bude zaveden zákaznický portál, který bude sloužit pro celkovou přehlednost služeb již využívaných nebo budoucích potřebných pro zákazníky. Dále zjednoduší práci zaměstnancům společnosti, zejména oddělení CSC (Sales, Service a Digital). V ideálním možném případě by plánovaný rozpočet na tento projekt neměl být překročen, nebo pouze v lehké míře a v neposlední řadě, aby byl stanovený časový harmonogram dodržen.

4.7 Plán projektu

Pro bezproblémové fungování projektu je potřeba si stanovit a vytvořit daný plán, který bude oznamovat, v jakých datech a jakým způsobem se bude postupovat a čeho má být v jednotlivých krocích dosaženo.

Tabulka č. 14: Seznam činností projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

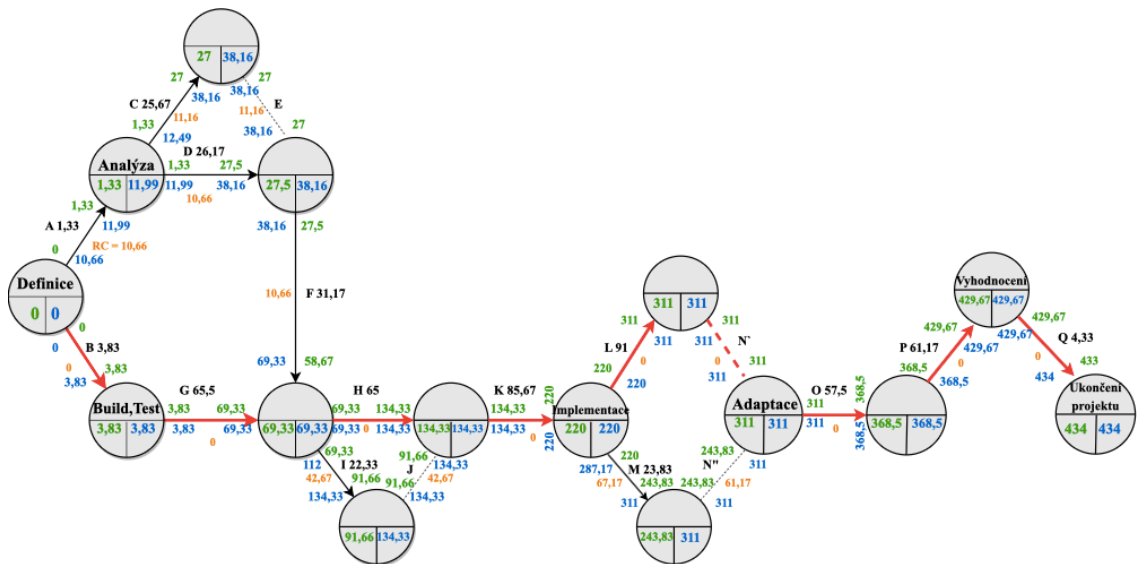
Činnost	Název činnosti	a_{ij} optimistický odhad	m_{ij} nejpravděpodobnější odhad (dny)	b_{ij} pesimistický odhad	$\frac{a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}}{6}$
A	Stanovení cíle	1	1	3	1,33
B	Určení projektového manažera a jeho týmu	1	4	6	3,83
C	Analýza právní oblasti	15	25	39	25,67
D	Analýza současného stavu	15	25	42	26,17

E	Fiktivní činnost	---	0	---	---
F	Přepřacování obchodních požadavků	19	30	48	31,17
G	IT analýzy	53	65	80	65,5
H	Přepřacování interního CRM systému	48	65	82	65
I	Překlady Systému pro evidenci transakcí od zk.	14	22	32	22,33
J	Fiktivní činnost	---	0	---	---
K	Testování interních systémů	70	85	104	85,67
L	Rozvoj interního CRM systému	77	90	109	91
M	Příprava interního systému pro obchodníky	15	24	32	23,83
N, N"	Fiktivní činnost	---	0	---	---
O	Lokalizace a příprava ZP	41	58	72	57,5
P	Testování ZP v běžném provozu	48	60	79	61,17
Q	Zavedení ZP do běžného provozu	1	4	9	4,33

Tabulka č. 15: Výpočet ZM, KM, ZP, KP, RC
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

Činnost	Název činnosti	y_{ij}	ZM – začátek možný	KM – konec možný	ZP – začátek přípustný	KP – konec přípustný	RC – časová rezerva
A	Stanovení cíle	1,33	0	1,33	10,66	11,99	10,66
B	Určení projekt. manažera a jeho týmu	3,83	0	3,83	0	3,83	0
C	Analýza právní oblasti	25,67	1,33	27	12,49	38,16	11,16
D	Analýza současného stavu	26,17	1,33	27,5	11,99	38,16	10,66
E	Fiktivní činnost						
F	Přepřacování obchodních požadavků	31,17	27,5	58,67	38,16	69,33	10,66

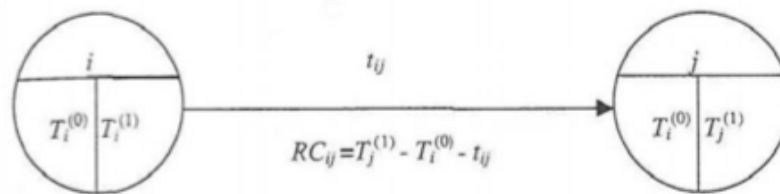
G	IT analýzy	65,5	3,83	69,33	3,83	69,33	0
H	Přepřacování interního CRM systému	65	69,33	134,33	69,33	134,33	0
I	Překlady Systému pro evidenci transakcí od zk.	22,33	69,33	91,66	112	134,33	42,67
J	Fiktivní činnost						
K	Testování interních systémů	85,67	134,33	220	134,33	220	0
L	Rozvoj interního CRM systému	91	220	311	220	311	0
M	Příprava interního systému pro obchodníky	23,83	220	243,83	287,17	311	67,17
N, N"	Fiktivní činnost						
O	Lokalizace a příprava ZP	57,5	311	368,5	311	368,5	0
P	Testování ZP v běžném provozu	61,17	368,5	429,67	368,5	429,67	0
Q	Zavedení ZP do běžného provozu	4,33	429,67	434	429,67	434	0



Obrázek č. 15: Plán projektu metodou PERT
(Zdroj: Vlastní zpracování [26])

Na obrázku je vyobrazený časový plán formou síťového grafu za použití metody PERT. Označení u písmen od A do Q vycházejí ze vzorce $\frac{a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}}{6}$, který kombinuje optimistický a_{ij} , pesimistický b_{ij} a nejpravděpodobnější odhad m_{ij} , který znamená dobu, za kterou se daná činnost uskuteční, v tomhle případě ve dnech. Všechny tyto údaje vycházejí z tabulky č. 14 nad obrázkem, kde je vypracovaný seznam činností projektu [14].

Tabulka č. 15 obsahuje výpočet pro začátek/konec možný činností a taktéž začátek/konec přípustný činností (barvy v tabulce odpovídají barvám na obrázku č. 15). V posledním sloupci tabulky č. 15 je vypočítaná RC – časová rezerva každé jedné činnosti dle následujícího obrázku:



Obrázek č. 16: Výpočet časové rezervy projektu
(Zdroj: [29])

Červené šipky na obrázku č. 15 představují tzv. kritickou cestu, což je nejdelší možná cesta z počátečního bodu do koncového bodu síťového grafu. Kritická cesta se skládá ze seznamu činností, na které by se měl projektový manažer zaměřit, pokud chce dosáhnout včasného dokončení projektu, jelikož doba trvání těchto činností představuje nejdelší časovou osu. Pokud dojde k rychlejšímu nebo naopak pomalejšímu dokončení dílčích činností, doba trvání bude mít vliv na konečné datum projektu [28].

V tomhle případě se jedná o následující kritickou cestu: **B - G - H - K - L - N" - O - P - Q => 434 dní**. Identifikační listina stanovuje za cíl rozvoj zákaznického portálu v rámci jednoho roku, ale kritická cesta ukazuje časovou hodnotu větší než 1 rok (365 dní). Z toho důvodu by měly být všechny činnosti projektu vyhotoveny včas (nejlépe při optimistickém odhadu), aby nedošlo k překročení časového plánu.

4.8 Milníky

Milníkem projektu se rozumí určitý časový bod, který projektovému manažerovi a celému jeho týmu oznamuje, že do daného data by mělo dojít ke splnění určitých úkolů, aby vše zapadalo do časového harmonogramu projektu.

- 5.6.2020 - určení projektového manažera + tým
- 21.9.2020 - vypracovaná současná analýza společnosti a obchodní situace
- 26.10.2020 - důkladně zpracované IT analýzy
- 11.1.2021 - myšlenka vylepšeného interního CRM systému sestavena a následný rozvoj
- 25.3.2021 - interní systém pro obchodníky hotov
- 31.3.2021 - schůze ohledně vyhodnocení získaných informací
- 5.4.2021 - testování ZP v běžném provozu
- 14.4.2021 - rozvoj UK systémů dokončen
- 31.5.2021 - ukončení projektu a zavedení ZP do běžného provozu

4.9 Analýza rizik

Mezi nejčastěji využívané metody pro analýzu rizik je metoda RIPRAN, která má určité kroky, kterými by se měl řídit každý projektový manažer i jeho tým. V konkrétním projektu jako je rozvoj zákaznického portálu lze najít množství rizik, jako je např. IT oddělení nebude schopno vytvořit ZP podle očekávaných návrhů do července roku 2020, kdy má proběhnou technická revize. Na základě využití metody RIPRAN, kterou se analyzuje výskyt určitého rizika v projektu se stanovilo 5 možných hrozeb, které mohou nastat při rozvoji zákaznického portálu. V prvním kroku se popisuje, o jaké hrozby se jedná, dále jaké dané hrozby mohou mít scénář. V druhém kroku se jedná o upřesnění prvního kroku a to tím, že se přidá určitá pravděpodobnost hrozby a určení toho, jaký to má možný dopad na projekt. Třetí a poslední krok obsahuje návrhy na opatření a případné nové hodnoty sníženého rizika na pěti hrozbách, které se stanovily v prvním kroku. Za využití této metody se tedy dá říct, že případné hrozby, které mohou jakýmkoliv

způsobem ohrozit průběh realizace, mají možné řešení, které by nijak zásadně neměly ovlivnit časový harmonogram projektu.

Tabulka č. 16: Metoda RIPRAN - 1. krok
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

Pořadové číslo	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	IT oddělení nebude schopno vytvořit ZP podle očekávaných návrhů do července 2020, kdy má proběhnou technická revize.	Další členové projektového týmu nebudou moct pracovat na své části a celý projekt nabere zpoždění.	IT oddělení je jednou ze zásadních složek projektu.
2.	Zákazníci se nebudou moct přihlásit do portálu kvůli chybným/nepřesným údajům.	Portál, který má být vytvořen pro spokojenost zákazníků nebude naplňovat správnou funkci → celková nespokojenost zákazníků.	
3.	Portál nebude mít dostatečné zabezpečení skrz přihlašovací údaje.	Nízká spolehlivost portálu povede k nespokojenosti zákazníků a následně to může vést i k právním konfliktům.	
4.	Nestabilita portálu – časté objevování závažných chyb.	Poté, co se zákazníci přihlásí, portál jim bude hlásit chybu. Kvůli technickým problémům bude docházet k vypadávání portálu a dojde k nedostatečné rychlosti vyřízení žádostí.	
5.	Nenaplnění očekávání cílů projektu.	Daný ZP bude přinášet více práce a zdržování pro zaměstnance a zákazníci nebudou se službou spokojeni.	

Tabulka č. 17: Metoda RIPRAN - 2. krok
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

Pořadové číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt
1.	IT oddělení nebude schopno vytvořit ZP podle očekávaných návrhů do července 2020, kdy má proběhnou technická revize.	Další členové projektového týmu nebudou moct pokračovat na své části a celý projekt nabere zpoždění.	75 %	Vysoký dopad VD – portál by nemohl být realizován.
2.	Zákazníci se nebudou moct přihlásit do portálu kvůli chybným/nepřesným údajům.	Portál, který má být vytvořen pro spokojenost zákazníků nebude naplňovat správnou funkci → celková nespokojenost zákazníků.	60 %	Střední dopad SD – nabízená služba zákazníkům by nesplňovala své podmínky.

3.	Portál nebude mít dostatečné zabezpečení skrz přihlašovací údaje.	Nízká spolehlivost portálu povede k nespokojenosti zákazníků a následně to může vést i k právním konfliktům.	60 %	Velký dopad VD – v portále budou osobní informace o zákaznících, to vede k nespolehlivosti a celkově nespokojenosti zákazníků.
4.	Nestabilita portálu – časté objevování závažných chyb.	Poté, co se zákazníci přihlásí, portál jim bude hlásit chybu. Kvůli technickým problémům bude docházet k vypadávání portálu a dojde k nedostatečné rychlosti vyřízení žádostí.	45 %	Střední dopad SD – časté chyby by mohly způsobit komplikace, ale IT specialisté budou schopni v krátkém časovém intervalu tyto chyby vyřešit.
5.	Nenaplnění očekávání cílů projektu.	Daný ZP bude přinášet více práce a zdržování pro zaměstnance a zákazníci nebudou se službou spokojeni.	65 %	Střední dopad SD – jelikož ZP je vytvořen za cílem spokojenosti zákazníků, měl by danou funkci splňovat.

Tabulka č. 18: Metoda RIPRAN - 3. krok
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

Pořadové číslo	Návrh na opatření	Termín realizace opatření / Zodpovědnost	Nová hodnota sníženého rizika
1.	IT oddělení nebude schopno vytvořit ZP podle očekávaných návrhů do července 2020, kdy má proběhnou technická revize.	Červenec 2020 / projekt. manažer	Poté, co se zajistí externí zaměstnanci, spojí se znalosti a dovednosti všech členů týmu a budou schopni vytvořit daný ZP do té doby, než má proběhnout technická revize.
2.	Zákazníci se nebudou moct přihlásit do portálu kvůli chybným/nepřesným údajům.	Červenec 2021 / IT oddělení, projektový manažer	Po získání zpětné vazby od zákazníků se projektový tým bude moct zaměřit na zdokonalení přístupových údajů.
3.	Portál nebude mít dostatečné zabezpečení skrz přihlašovací údaje.	Konec dubna 2021 / projektový manažer a jeho tým	Tvorba lepších zabezpečovacích postupů, které budou pro zákazníky bezpečnější.
4.	Nestabilita portálu – časté objevování závažných chyb.	Červenec 2021/ IT oddělení, projektový manažer	Snaha IT oddělení dané chyby odstranit, v co nejkratším časovém intervalu.
5.	Nenaplnění očekávání cílů projektu.	Konec dubna 2021 / projektový manažer	Všichni členové projektového týmu se budou snažit, aby k takovému riziku nedošlo.

Tabulka č. 19: Risk matice Hrozeb (mitigace rizik)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

Riziko představující Hrozbu	
Předejít	Využít externí pracovníky pro vytvoření ZP nebo případného vylepšení již při zahájení projektu. Tím pádem bude mít společnost "zadní vrátka," jak předejít možnému riziku, že IT oddělení nebude schopno vytvořit ZP podle očekávaných návrhů.
Minimalizovat	Již při zahájení projektu zavést fixní podmínky (způsob) přihlašovacích údajů zákazníků, aby následně nedošlo k tomu, že zákazníci se nebudou schopni přihlásit kvůli chybným, a ze strany společnosti nepřesným údajům do portálu.
Zredukovat	Zredukovat možné aktivity na víc, aby všechny milníky byly dodrženy podle časového plánu projektu. Tzn. výběr nejdůležitějších bodů a ty splnit přednostně.
Přenést	Aby z počátku nebyly všechny rizika pouze na IT oddělení, část úkolů se přenesou na jiné členy projektového týmu za účelem přidání objektivního názoru nebo myšlenky. Např. oddělení Sales and Service mohou dát přesné pokyny k tomu, jak si představují ZP.
Přijmout	V případě neschopnosti vytvořit plně fungující ZP podle očekávaných návrhů, bude potřeba přijmout fakt, že je nutné zaměstnat výše postaveného externího pracovníka a tím se zvýší náklady na celý projekt.

Tabulka č. 20: Risk matice Příležitostí (mitigace rizik)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

Riziko představující Příležitost	
Využít	Pokud se vyskytne problém s chybnými přihlašovacími údaji, povede to na vytvoření lepšího a propracovanějšího systému, který na jednu stranu vyřeší danou hrozbu, ale vytvoří příležitosti k zavedení dalších podobných služeb.
Zvýšit	Když se zvýší kapacita členů projektového týmu z různých oddělení, má to za následek více objektivních nápadů na projekt.
Odmítnout	Projektový manažer se rozhodne danou příležitostí spojenou s rizikem odmítnout kvůli ohrožení jednoho z milníků nebo celkového časového deadline.
Sdílení příležitostí a hrozeb	Výsledný zákaznický portál závisí také na reakci zákazníků a samotných zaměstnanců společnosti. Nelze dopředu říci, zda bude služba vyhovovat oběma stranám.

Mitigace rizik (neboli Risk Mitigation) se používá při řízení rizik. Jejím úkolem je tzv. ošetření vybraných rizik, zejména těch, které jsou již vyhodnoceny v předem daném rizikovém pásmu [27].

4.10 Analýza zdrojů

Jako zdroji v projektu jsou považovány všechny členové projektového týmu, tedy podle identifikační listiny je to v první řadě projektový manažer, dále IT oddělení, oddělení Finance a Obchodu, nesmí chybět ani oddělení CSC, pod které spadá Sales, Service a Digital.

Tabulka č. 21: Zdroje projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

Název zdroje	Kapacita jednotek	Podíl na projektu	Název zdroje	Kapacita jednotek	Podíl na projektu
Projektový manažer	100 %	10	Systémový analytik	100 %	8
Programátor	200 %	10	Operátor call centra	100 %	7
Technická podpora	200 %	10	Test manažer	100 %	8
Grafik	100 %	10	Tester	100 %	7
Vedoucí obchodního oddělení	100 %	10	Produktový manažer	100 %	7
Analytik obchodu (business analytik)	100 %	9	Člen administrativního oddělení CSC	100 %	7
Procesní analytik	100 %	8	Překladatel	100 %	5

Do výše uvedené tabulky se zaznamenávají, jaké zdroje ve formě lidské činnosti projekt potřebuje. Z každého příslušného oddělení jsou vybráni členové, poté je zde uvedena kapacita jednotek, tzn. kolik cca lidí se může na tom projektu podílet. Pro lepší porozumění, na zákaznickém portálu budou pracovat dva programátoři, kteří si nějakým způsobem budou práci rozdělovat. Poté co se týče technické podpory, je potřeba také vyšší kapacity, jelikož se vytváří služba, která má elektronicky fungovat na internetových stránkách, takže technická podpora musí být silně postavena. V třetím sloupci lze vidět podíl jednotlivých zdrojů na projektu hodnoceny od 1–10 (1 je nejméně a 10 znamená nejvíce). Jak již bylo řečeno, u technické podpory je podíl na projektu jeden z nejhlavnějších, proto je označován číslem 10.

4.11 Rozpočet projektu

Pro každý projekt je důležité si stanovit určitý rozpočet, do kterého by se projektový manažer a jeho tým měl se svými výkony a náklady schopno umístit. Podle identifikační listiny se budou plánované externí náklady pohybovat okolo částky 500 000 Kč. Společnost nekapitalizuje interní práci oproti projektu, proto tyto náklady nejsou zahrnuty v rozpočtu [26].

Tabulka č. 22: Přímé a nepřímé náklady projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

Přímé náklady	Položky přímých nákladů	Nepřímé náklady	Položky nepřímých nákladů	Částka
pořízení specializovaných IT systémů	software, interní systémy, patenty, licence	provoz celého IT oddělení	energie, vytápění, úklid	200 000 Kč
zaměstnání externích pracovníků	IT specialista, účetní/daňová kancelář			200 000 Kč
investování do důkladnějšího průzkumu trhu	dotazníky, statistiky, výpočty			80 000 Kč

V kapitole 4.9. Analýza rizik byly stanoveny určitá rizika (riziko č. 1), ze kterých vyplývá, že by mohly nastat v testovací fázi, ve které je jednodušší dané rizika odstranit nebo snížit. Proto by se návrhy na opatření rizika neměly zvláštním způsobem projevit na celkovém rozpočtu projektu, jelikož struktura rozpočtu je vytvořená takovým způsobem, aby měla určité "rezervy", jak odolat možným rizikům [26].

Existuje možnost, že by se v budoucnu mohly stát z rizik tzv. *issues s okamžitou reakcí*, tzn. určitý problém. Je tady však rozdíl, že rizika se dají stanovit a na každé riziko existuje akční plán, jak jej mitigovat (tab. č. 19, 20: Mitigace rizik). Pro tyto rizika je několik možných přístupů, jak s nimi pracovat, jako je eliminace, snížení nebo přijetí jej bez další reakce [26].

4.12 Realizace zákaznického portálu

Samotná realizace se bude zaměřovat na fázi projektu, kdy už je samotný projekt vyslán do běžného provozu pro zákazníky společnosti. Tahle fáze, tj. fungování portálu, se ve většinových případech týká pasivních linek Service, tzv. zákaznický servis, kam si zákazníci můžou zavolat a sdělit své požadavky a výhrady, které vůči společnosti mají. První návrhy designu a celkově, jak budou stránky zákaznického portálu vypadat byly vytvořené v polském jazyce a následně byly vytvořené překlady pro český web společnosti Provident Financial s.r.o.

Na následujících obrázcích je vytvořen zkušební model zákaznického portálu. Lze na nich vidět způsob přihlášení zákazníků a také designový náhled portálu.

Registrace

Vyplňte následující pole a zaregistrujte se na zákaznickém portálu

Číslo zákazníka

Telefonní číslo

Datum narození

Nejsem robot

Obrázek č. 17: Vzhled přihlášení do ZP
(Zdroj: [26])

Registrace

Vyplňte následující pole a zaregistrujte se na zákaznickém portálu

Číslo zákazníka

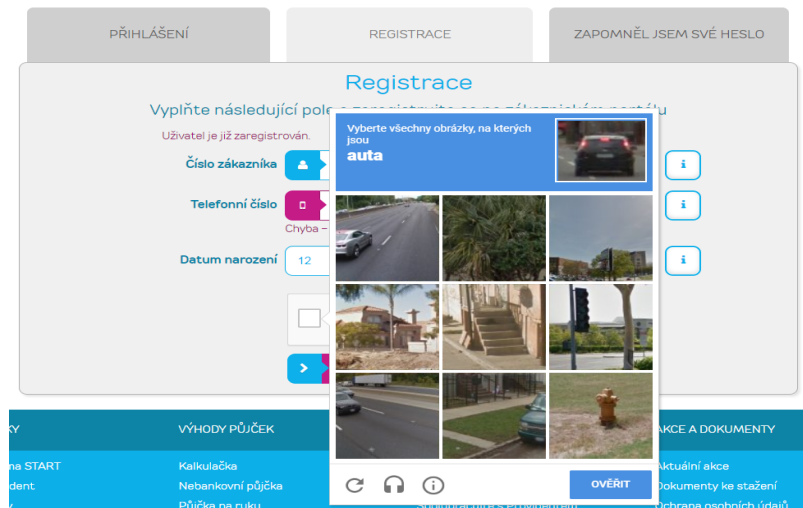
Telefonní číslo

Chyba - zadejte 9místné telefonní číslo

Datum narození

Nejsem robot

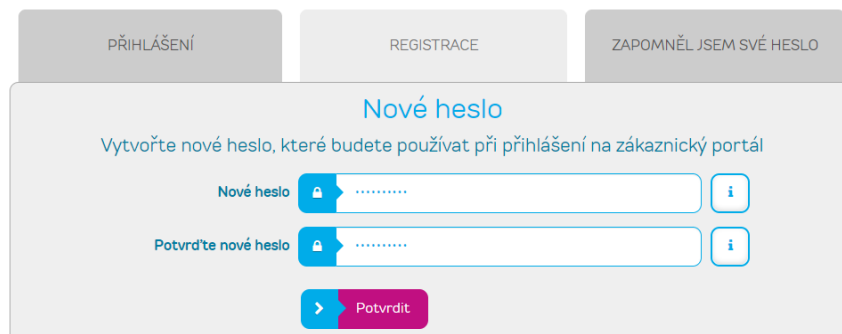
Obrázek č. 18: Vzhled přihlášení do ZP
(Zdroj: [26])



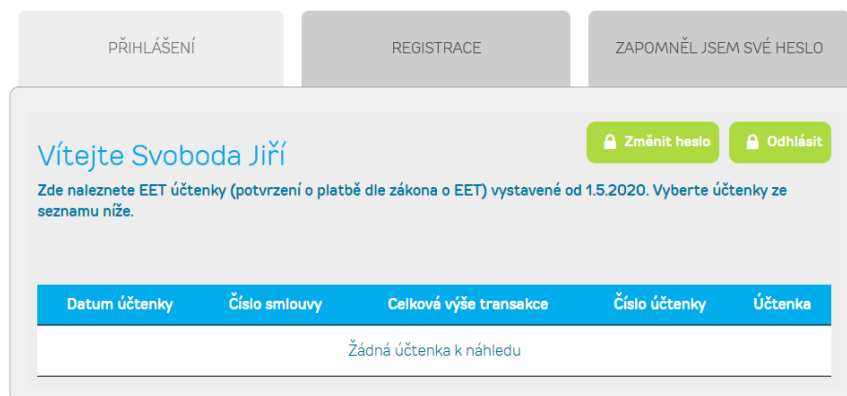
Obrázek č. 19: Vzhled přihlášení do ZP
(Zdroj: [26])



Obrázek č. 20: Vzhled přihlášení do ZP
(Zdroj: [26])



Obrázek č. 21: Vzhled přihlášení do ZP
(Zdroj: [26])



Obrázek č. 22: Vzhled přihlášení do ZP
(Zdroj: [26])

Poté, co zákazník zadá adresu do internetového prohlížeče, přeměruje ho to na portál, kde uvidí tři možnosti. Buď přihlášení, registrace nebo zapomněl jsem heslo, jak jde vidět na prvním obrázku ze sérií obrázků. Dále na základě přihlašovacích údajů, které zákazník získal tím, že u společnosti Provident Financial s.r.o. čerpá nebo v minulosti čerpal spotřebitelský úvěr, se přihlásí podle instrukcí, které uvidí na daném portále. Klasicky proběhne ověřování toho, zda klient není robot a následně už proběhne hladké přihlašování a zákazník může naplno využít těchto služeb, které zákaznický portál nabízí. V kapitole 4.9 Analýza rizik proběhla analýza nejzásadnějších hrozeb pomocí metody RIPRAN a jednou z nich byla, že zákazníci se nebudou schopni přihlásit do portálu kvůli chybným nebo nepřesným přihlašovacím údajům. Tomu se celé IT oddělení v čele s hlavním programátorem, určitou technickou podporou, snaží vyvarovat, aby k téhle dané hrozbě nedošlo.

4.13 Sledování průběhu aktivit projektu

V každém projektu je potřeba poté, co se stanoví určité činnosti jednotlivých členů projektového týmu, pravidelné kontroly a monitorování, zda vše funguje podle plánů a zda je možné vše stihnout do stanového data ukončení projektu.

Po spuštění testování zákaznického portálu do běžného provozu, což vychází na duben roku 2021, je potřeba, aby se projektový manažer společně s celým projektovým týmem, popř. i externími pracovníky několikrát sešli, tj. min každý měsíc až do zavedení zákaznického portálu do běžného provozu, což je 31.5.2021. Každý z členů si připraví

zprávu o tom, jak probíhají jednotlivé aktivity a vytvoří souhrnnou zprávu o tom, zda by se měly vytvořit nějaké opatření nebo vylepšení a sdělí to příslušným členům týmu.

4.14 Ukončovací listina

Tabulka č. 23: Ukončovací listina projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název projektu	Rozvoj zákaznického portálu pro Provident Financial s.r.o.
Datum ukončení	31.05.2021
Přínosy	Uspadnění komunikace se zákazníky a zjednodušení práce zaměstnancům
Cíl projektu	Vytvoření zákaznického portálu do 1 roku
Výstupy projektu	Rozvoj zákaznického portálu pro Provident Financial s.r.o.
Kritéria úspěšnosti	ZP uveden do běžného provozu dne 31.5.2021, následná zpětná vazba od zákazníků se 75 % spokojeností, nepřekročení rozpočtu
Vyhodnocení	Úspěšný
Zpracovala	Hoang Dieu Linh a její projektový tým

Důležitým krokem, který nesmí chybět v celém procesu projektování je i ukončovací listina, která je uvedena výše. Zde jsou uvedené základní přínosy, které má tento projekt zákaznického portálu přinést pro společnost Provident Financial s.r.o. a zároveň i pro jejich zákazníky, aby to vedlo k oboustranné spokojenosti. Projektový manažer spolu s jeho týmem uvedli, že tento projekt je možné označit jako úspěšný, protože i při samotné realizaci v kapitole výše lze vidět, jak by případné kroky k přihlášení vypadaly. To znamená, že jedno z hlavních rizik, které by mohly v projektu nastat, tj. IT oddělení by nebylo schopno vytvořit v plánovaném termínu dostatečně silný portál na to, aby se skrz něj dal vybudovat samotný zákaznický portál, se eliminoval.

4.15 Přínosy návrhů

Společnost Provident Financial s.r.o. má jako jeden z cílů si vybudovat dobré a kvalitní jméno u svých zákazníků, takže se snaží přicházet na trh s novými produkty a službami, které by právě mělo za následek zisk nových zákazníků, nebo rozšíření služeb u jednotlivých stálých zákazníků.

Myšlenka tvorby zákaznického portálu má jeden z nejdůležitějších cílů, tj. usnadnění komunikace se zákazníky ve smyslu snížení počtu žádostí, jak prostřednictvím telefonní, elektronické komunikace, tak dopisů. Zákaznické centrum bude řešit méně požadavků ze strany zákazníků, které si můžou sami v portálu vyřídit na základě jejich přihlašovacích údajů. Tím pádem se urychlí doba řešení spisů na CSC. Dalším přínosem zákaznického portálu je zjednodušení práce zaměstnancům. Na základě toho, že se sníží počet žádostí, se zaměstnanci mohou věnovat důležitějším a naléhavějším požadavkům, které mnohdy kvůli přehlcení e-mailové schránky nabírají delší dobu řešení. Přínos této bakalářské práce spočívá v tvorbě projektu pomocí metod projektového managementu. Jsou zde předloženy potřebné dokumenty od identifikační listiny, logického rámce, plánu projektu až po analýzu rizik. Ta zaznamenává určité hrozby, které můžou během realizace nastat, ale také popisuje možné způsoby, jakým by se tyto rizika daly eliminovat, popř. využít ve prospěch společnosti.

Bude se rozvíjet elektronická služba, která má být nápomocná zákazníkům i zaměstnancům, proto je důležité na základě zpětné vazby vyhotovené prostřednictvím dotazníků a různých formulářů obou stran vyhodnotit, zda bude časem potřeba upravit nebo doplnit některé prvky, aby zákaznický portál plně vyhovoval oběma stranám. Úspěšná realizace zákaznického portálu povede k silnějšímu postavení společnosti na trhu mezi konkurenčními společnostmi, jelikož už na samotném počátku zahájení projektu proběhla analýza současného stavu a obchodní situace. Došlo tedy k vyhodnocení toho, že pokud zákaznický portál bude opravdu úspěšný, povede to k růstu společnosti jako takové. Dále se úspěch odrazí i na finanční stránce společnosti, jelikož přibudou noví zákazníci využívající dalších služeb. Zákaznický portál bude zaznamenávat i další služby, které zákazníci nejčastěji vyhledávají a tím pádem bude společnost vědět, jaké služby posílit a vyzdvihnout.

ZÁVĚR

Provident Financial s.r.o. působí na českém trhu již 23 let a je to společnost zabývající se výrobou, obchodem, poskytováním a zprostředkováním spotřebitelského úvěru. Důležitou částí této společnosti je samotná komunikace se zákazníky, proto se práce zaměřila právě na tuhle oblast.

Tato bakalářská práce se skládá z čtyř hlavních částí. Na začátku práce je vymezení problému, definování cíle a postupu pro další zpracování. Ve druhé kapitole jsou zpracovány teoretická východiska práce, tzn. teoretické poznatky z oblasti projektového managementu, které slouží k následné aplikaci na stanovený projekt a tím je rozvoj zákaznického portálu pro vybranou společnost. Třetí část obsahuje charakteristiku společnosti, čím se zabývá, jakou má historii a jak funguje organizační struktura uvnitř společnosti. Dále, jakým způsobem se snaží vedení společnosti motivovat zaměstnance a posilovat vztahy mezi sebou. Je zde vytvořena SWOT analýza, kde jsou vyobrazeny silné i slabé stránky společnosti na základě, které se následně rozvíjí návrh, jak prvky slabých stránek snižovat, popř. eliminovat.

Následuje hlavní čtvrtá kapitola pod názvem návrh řešení a přínosy řešení, která přichází s nápadem tvorby služby, která má posílit fungování a postavení společnosti, tím je právě tvorba zákaznického portálu. Jsou zde uvedeny nástroje projektového managementu, které slouží k vytvoření projektové dokumentace. Začíná se identifikační listinou, poté následuje logický rámeček, který má určitým způsobem spolupracovat s identifikační listinou. Nechybí zde ani analýza rizik za využití metody RIPRAN, také opatření k rizikům, které mají daná rizika snížit a také způsob, jak by se možná rizika daly využít jako příležitosti. V dalších podkapitolách lze vidět WBS analýzu, kde jsou zaznamenány jednotlivé činnosti v úrovních. Podkapitola plán projektu obsahuje seznam činností a k ní přiřazené odhady doby trvání a na základě toho vytvořený síťový graf metodou PERT. Jedny z posledních kapitol je analýza zdrojů, kde je vytvořena tabulka jednotlivých členů projektového týmu a přiřazená kapacita, která je potřeba pro realizaci projektu. Nesmí chybět ani tvorba rozpočtu pro daný projekt, která je taktéž jedna z posledních podkapitol práce. Poslední podkapitola je pojmenována jako přínosy projektu, která popisuje, co by rozvoj zákaznického portálu přinesl jak pro společnost Provident Financial s.r.o., tak i pro zákazníky společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje

- [1] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1501-5.
- [2] DOLEŽAL, Jan a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [3] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1667-4.
- [4] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0198-7.
- [5] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.
- [6] SKALICKÝ, Jiří a Zdeněk VOSTRACKÝ. *Projektový management*. Třetí vydání. Plzeň: Tiskové středisko ZČU, 2003. ISBN 80-7043-237-3.
- [7] DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, spol., 1996. ISBN 80-7169-287-5.
- [8] TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1759-0.
- [9] KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. Osmé. New Jersey: John Wiley, 2003. ISBN 0-471-22577-0.

Elektronické zdroje

- [10] ŽLABOVÁ, Zuzana. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků jako součást strategie firmy Provident Financial s.r.o.* Zlín, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati. Vedoucí práce Prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.
- [11] SMOLÍKOVÁ, L., *Projektový management*. 3. přednáška. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 8.10.2018

- [12] *Management Mania: Matice odpovědnosti RACI* [online]. [cit. 2019-12-13].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-odpovednosti-raci>
- [13] *Management Mania: Metoda PERT* [online]. [cit. 2020-04-25]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/metoda-pert>
- [14] *Metoda PERT* [online]. [cit. 2020-04-25]. Dostupné z:
<http://books.fs.vsb.cz/SystAnal/texty/26.htm>
- [15] *Promis: Síťové grafy* [online]. [cit. 2019-12-13]. Dostupné z:
<http://promis.econ.muni.cz/lecture/2/2/3/>
- [16] *ManagementMania.com: WBS (Work Breakdown Structure)* [online]. [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/work-breakdown-structure>
- [17] *PM Consulting: WBS – klíčový nástroj pro úspěch projektu* [online]. [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/wbs/>
- [18] SMOLÍKOVÁ, L., *Projektový management*. 8. přednáška. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 12.11.2017
- [19] *Provident* [online]. [cit. 2019-11-30]. Dostupné z: <https://www.provident.cz>
- [20] *Provident Financial s.r.o.* [online]. [cit. 2019-11-30]. Dostupné z:
<https://www.providentfinancial.cz>
- [21] KOPŘIVA, J., *Občanské, obchodní a pracovní právo: Společnost s ručením omezeným*. 2. přednáška. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 18.10.2019
- [22] *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z:
[https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik\\$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=provident+financial+s.r.o.&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=provident+financial+s.r.o.&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH)
- [23] SMOLÍKOVÁ, L., *Projektový management*. 7. přednáška. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 5.11.2018
- [24] *Projektmanazer.cz: Identifikační listina projektu* [online]. [cit. 2020-03-06].
Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/15identifikacnilistinaprojektu.pdf>
- [25] HR portál (Intranet) společnosti Provident Financial s.r.o.
- [26] Online konzultace s PMO Senior Manager and IT Site Lead Czech pro Provident Financial s.r.o. - Tyburec Václav
- [27] *ManagementMania.com: Ošetření, mitigace rizik* [online]. [cit. 2020-03-14].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/osetreni-rizik-risk-mitigation>

- [28] *Management Mania: Metoda kritické cesty - CPM* [online]. [cit. 2020-04-25].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-cpm>
- [29] JIRCHÁŘ, Václav. *Metoda CPM/PERT* [online]. In: 24.11.2009 [cit. 2020-05-04].
Dostupné z: http://kmlinux.fjfi.cvut.cz/~jahodfra/ztgb/prezentace/cpm_pert.pdf
- [30] *Kurzycz: Bankovní půjčky* [online]. [cit. 2020-05-20]. Dostupné z:
<https://www.kurzy.cz/pujcky/bankovni/>
- [31] *Provident.cz: Provident znovu uspěl v Indexu odpovědného úvěrování* [online].
[cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://www.provident.cz/blogs/provident-indexu-odpovedneho-uverovani>
- [32] *Gender Audit* [online]. [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <http://www.genderaudit.cz>
- [33] *Půjčky a vše kolem nich* [online]. [cit. 2020-05-20]. Dostupné z:
<http://pujcky.zacit.cz/bankovni-x-nebankovn.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Metodologie projektového managementu	16
Obrázek č. 2: Projektový trojimperativ.....	17
Obrázek č. 3: Obecná organizační struktura projektu	19
Obrázek č. 4: Fáze projektu	20
Obrázek č. 5: SWOT analýza	21
Obrázek č. 6: SMART cíl	24
Obrázek č. 7: Rozklad WBS analýzy.....	26
Obrázek č. 8: Schéma plánování projektu	27
Obrázek č. 9: Uzlově definovaný síťový graf	29
Obrázek č. 10: Hranově definovaný síťový graf	29
Obrázek č. 11: Logo společnosti	37
Obrázek č. 12: Organizační struktura Provident Financial s.r.o.	38
Obrázek č. 13: Projektový tým pro rozvoj ZP	49
Obrázek č. 14: WBS analýza pro rozvoj ZP.....	50
Obrázek č. 15: Plán projektu metodou PERT	54
Obrázek č. 16: Výpočet časové rezervy projektu	55
Obrázek č. 17: Vzhled přihlášení do ZP	62
Obrázek č. 18: Vzhled přihlášení do ZP	62
Obrázek č. 19: Vzhled přihlášení do ZP	63
Obrázek č. 20: Vzhled přihlášení do ZP	63
Obrázek č. 21: Vzhled přihlášení do ZP	63
Obrázek č. 22: Vzhled přihlášení do ZP	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Šablona logického rámce	25
Tabulka č. 2: První krok metody RIPRAN.....	32
Tabulka č. 3: Druhý krok metody RIPRAN	32
Tabulka č. 4: Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika	33
Tabulka č. 5: Třetí krok metody RIPRAN.....	33
Tabulka č. 6: Příklady přímých a nepřímých nákladů projektu	35
Tabulka č. 7: Kategorie Star Clubu.....	40
Tabulka č. 8: Poskytovatelé úvěru v bankovním sektoru	41
Tabulka č. 9: Poskytovatelé úvěru v nebankovním sektoru	42
Tabulka č. 10: SWOT analýza pro Provident Financial s.r.o.	43
Tabulka č. 11: Identifikační listina projektu	45
Tabulka č. 12: Logický rámec projektu	47
Tabulka č. 13: Matice odpovědnosti pro rozvoj ZP.....	51
Tabulka č. 14: Seznam činností projektu	52
Tabulka č. 15: Výpočet ZM, KM, ZP, KP, RC	53
Tabulka č. 16: Metoda RIPRAN - 1. krok.....	57
Tabulka č. 17: Metoda RIPRAN - 2. krok.....	57
Tabulka č. 18: Metoda RIPRAN - 3. krok.....	58
Tabulka č. 19: Risk matice Hrozeb (mitigace rizik).....	59
Tabulka č. 20: Risk matice Příležitostí (mitigace rizik)	59
Tabulka č. 21: Zdroje projektu	60
Tabulka č. 22: Přímé a nepřímé náklady projektu	61
Tabulka č. 23: Ukončovací listina projektu	65